



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA**

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

POSGRADO EN CIENCIAS ANTROPOLÓGICAS

***HIBRIDACIÓN, MODERNIZACIÓN REFLEXIVA Y PROCESOS
CULTURALES EN LA PLANTA DE FORD HERMOSILLO***

SERGIO ALFONSO SANDOVAL GODOY

TESIS DE DOCTORADO EN CIENCIAS ANTROPOLÓGICAS

DIRECTOR: DR. LUDGER PRIES

ASESORES:

DR. LUIS BERNARDO REYGADAS ROBLES GIL

DR. RAÚL NIETO CALLEJA

México, D.F.



Enero de 2002

*Para Sebastián
por el tiempo robado*

*Para Gabriela
por ayudarme a encontrar “la línea divisoria que va del tedio a la
pasión”, sin lo cual este trabajo hubiera sido cuestión de rutina*

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| Los antecedentes y el contexto..... | 4 |
| Los problemas y las preguntas | 8 |
| Los objetivos y las hipótesis..... | 11 |
| La orientación metodológica, las fuentes y los procedimientos técnicos de investigación | 13 |
| La secuencia de la investigación | 19 |
| | |
| CAPÍTULO I | |
| HIBRIDACIÓN, MODERNIZACIÓN REFLEXIVA Y PROCESOS CULTURALES EN EL ANÁLISIS DE LAS TRANSFORMACIONES PRODUCTIVAS, ORGANIZACIONALES Y DEL TRABAJO EN LA EMPRESA INDUSTRIAL | 23 |
| 1. Ni “racionalidad sistémica” ni “redes de cooperación”: la empresa como unidad compleja entre su transformación material y su transformación social | 25 |
| *Los conceptos de “campo” y “espacio de transformación” en el análisis de la empresa | 27 |
| *Conceptos y tipologías de poder en el análisis de la empresa..... | 30 |
| 2. Dilemas para el análisis social: la globalización como contexto referencial contradictorio y paradójico | 35 |
| 3. De la modernización reflexiva a la “modernización híbrida”: bases explicativas para identificar nuevos modelos industriales | 39 |
| 4. Reconstruyendo el concepto de hibridación: una visión ampliada del cambio social en la empresa moderna..... | 47 |
| * Entre la modernidad y la tradición: la hibridación cultural como principio de resimbolización | 48 |
| * Entre lo universal y lo particular: la hibridación industrial como condición de transición de nuevos principios de racionalidad económica | 52 |
| * Entre lo global y lo local: la hibridación social como campo de tensión, relaciones de conflicto y fuerza social de cambio..... | 55 |
| 5. Cultura y cultura del trabajo: un enfoque orientado al reconocimiento de la dinámica social, los contextos y las interacciones entre la acción y el sujeto..... | 60 |
| * El concepto de cultura del trabajo | 63 |
| * La hipótesis de la cultura del trabajo como interacción dinámica entre procesos de trabajo y ámbito extrafabril | 67 |
| * La hipótesis de la cultura del trabajo como proceso de adaptación | 70 |
| * La hipótesis de la cultura del trabajo como método reconocible y dispositivo de poder..... | 75 |
| 6. Resumen de la discusión: hacia un enfoque procesualista, constructivista y socioantropológico del cambio en la empresa industrial | 79 |

CAPÍTULO II.**DE LA JAPONIZACIÓN A LA HIBRIDACIÓN: PERSPECTIVAS DE CAMBIO EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ.....83**

1. El enfoque universalista acerca de los cambios en la empresa automotriz: ruptura estructural y convergencia total con el modelo toyotista87
2. El enfoque particularista acerca de los cambios en la empresa automotriz: diversidad de relaciones y convergencia parcial con un modelo de estilo japonés.....94
3. El enfoque pluralista acerca del cambio en la empresa automotriz: cruce de trayectorias, diversidad de problemas y pluralidad de modelos híbridos..... 101
4. Los escenarios y las tendencias: una discusión abierta 116

CAPÍTULO III.**EL SISTEMA DE FABRICACIÓN DE FORD HERMOSILLO COMO MODERNIZACIÓN SISTÉMICO-REFLEXIVA: NUEVAS BASES SOCIOTÉCNICAS PARA LA EFICIENCIA PRODUCTIVA 129**

1. En torno a los sistemas tecnológicos de manufactura flexible y los métodos de gestión de la eficiencia productiva: hacia una renovación del aprendizaje organizacional 131
2. La Producción justo a tiempo como circuito de retroalimentación de la estrategia global corporativa y la especialización productiva regional 139
3. Tecnologías modernas y proceso de manufactura: los nuevos cimientos para la automatización, la innovación técnica y la mejora continua 149
4. La mejora continua y el Sistema de Mantenimiento Total Productivo: un nuevo enfoque de responsabilidad compartida orientado a la eficiencia y a la reducción de costos 157
5. La mejora continua y el Sistema de Mantenimiento Total Productivo: un nuevo enfoque de responsabilidad compartida orientado a la eficiencia y a la reducción de costos 161
6. Entre la innovación y el reto de la complejidad sistémica: resultados del modelo de fabricación 171

CAPÍTULO IV.**ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y CULTURA LABORAL EN FORD HERMOSILLO: EN BUSCA DE UN MODELO DE INTEGRACIÓN SOCIAL BASADO EN LA COMUNICACIÓN ABIERTA Y EN LA PARTICIPACIÓN RESPONSABLE 183**

1. En torno al modelo de organización del trabajo y la cultura laboral: ¿liderazgo compartido o racionalidad tecnocéntrica?..... 185
2. Involucramiento responsable y participación en el trabajo de grupo: alcances y límites del *empowerment* y del compromiso organizacional 189
 - * Asimilación y apropiación de conceptos *versus* control social 191
 - * Costumbres de trabajo *versus* nuevos principios productivos 194
 - * Tensiones jerárquicas y tradiciones de mando *versus* “espíritu de grupo” 196

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

FIGURA 1

Esquema de análisis de la empresa industrial81

CUADRO 1

Orientaciones sobre el cambio industrial en la empresa automotriz.....86

CUADRO 2

Naturaleza y probabilidad de hibridación en diferentes modelos industriales y regulaciones nacionales.....113

CUADRO 3

Enfoques de racionalidad económica en la empresa automotriz.....115

CUADRO 4

Ford Hermosillo: perfil socioeconómico y experiencia laboral del personal contratado, 1986-1994.....238

CUADRO 5

Ford Motor Company Hermosillo: tabulador salarial, 1986-2000.....251

CUADRO 6

Ford Hermosillo: características de los contratos colectivos de trabajo269

| | |
|--|----------------|
| 3. Comunicación participativa: distinción social y discurso gerencial | 203 |
| * Comunicación de grupo y diversidad de lenguajes..... | 205 |
| * ¿Comunicación abierta o trampas simbólicas? | 209 |
| 4. Valores compartidos y sentido de unidad: distinción <i>versus</i> integración | |
| Social..... | 213 |
| * Convivencia informal..... | 214 |
| * De “chicos Ford” a simplemente técnicos multicalificados..... | 215 |
| * Satisfacción <i>versus</i> identidad..... | 217 |
| 5. Significados en disputa, entre el pragmatismo y la cooperación crítica: resultados del modelo de organización y cultura | 219 |
| CAPÍTULO V. | |
| EL SISTEMA DE RELACIONES LABORALES EN FORD HERMOSILLO: NUEVAS REGULACIONES FLEXIBLES PARA UN ORDEN LABORAL BASADO EN LA NEGOCIACIÓN Y EL CONSENSO | |
| 227 | |
| 1. En torno a las características del modelo de relaciones laborales: hacia una flexibilidad negociada con nuevas reivindicaciones sindicales | 229 |
| 2. Políticas de selección, contratación y entrenamiento de personal: buscando versatilidad, flexibilidad y afinidad cultural | 234 |
| 3. Política de clasificación de puestos y enriquecimiento de tareas: los nuevos términos para ampliar la rotación interna y mejorar las rutinas de trabajo..... | 242 |
| 4. Política de salarios y ascensos: combinando habilidades y privilegios con tradiciones sindicales..... | 246 |
| 5. Representación de intereses (gerencia – sindicato): de la productividad conflictiva a la profundización de compromisos laborales | 255 |
| 6. La experimentación y la adaptación activa como estrategias para eliminar la incertidumbre y buscar consensos: resultados del modelo de relaciones laborales | 275 |
| CONCLUSIONES..... | 287 |
| Ni japonización ni modelo antropocéntrico, sólo modelo híbrido de modernización reflexiva..... | 287 |
| Un prototipo para representar nuevas experiencias socioproductivas | 293 |
| El modelo de Ford como marco para la reflexividad de la modernidad industrial y la teoría social | 295 |
| BIBLIOGRAFÍA | 303 |

AGRADECIMIENTOS Y RECONOCIMIENTOS

Sin temor a exagerar, puedo afirmar que las condiciones que rodearon el desarrollo de esta investigación fueron de excepcional privilegio. Sobre todo cuando para ello se tiene la suerte de pertenecer a una institución de gran prestigio académico como el Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, A.C., al frente de la cual existen personas como Pablo Wong e Inocencio Higuera, para quienes el apoyo a la formación profesional de los que ahí laboramos constituye una prioridad institucional de enorme importancia, pero sobre todo, forma parte de una actitud cotidiana solidaria y desinteresada. Para ellos mi agradecimiento sincero.

Con menor responsabilidad pero con el mismo énfasis está el respaldo moral recibido por mis colegas de la Coordinación de Desarrollo Regional, ese que se expresa como motivación cotidiana al esfuerzo y se trasmite un poco en broma y otro poco en serio durante las reuniones académicas e informales o en los pasillos del área de trabajo. Como es fácil comprender, la lista es extensa, aunque en afán de hacer justicia mencionaré a Beatriz Camarena, a Jesús Robles y a Carlos Borbón, quienes además han estado cerca con su colaboración técnica; asimismo, a Cristina Taddei, mi amiga entrañable de muchos años de quien he recibido comprensión, afecto y solidaridad a toda prueba. A todos ellos agradezco su interés en mí para sacar adelante este compromiso.

Desde otras instituciones, están personas que con su contribución profesional como asesores o lectores de este trabajo, realizaron una labor excepcional que permitió que lo complejo se hiciera sencillo y lo incomprensible se volviera accesible. Es el caso de Ludger Pries, quien desde Alemania fungió como director de tesis y meapuró con los primeros borradores con orientaciones metodológicas y críticas siempre precisas que dieron forma a la versión final. Lo mismo puedo decir de Luis Reygadas, quien no sólo me brindó su asesoría especializada con juicios acuciosos, detallados y precisos, sino que además, compartió conmigo las mismas preocupaciones académicas y su amistad como compañero del posgrado en Ciencias Antropológicas en la UAM-I. También es el caso de Raúl Nieto, quien a pesar de tener a su cargo la dirección de dicho posgrado, se dio tiempo para leer mi trabajo y hacer observaciones agudas que hicieron de este un texto menos incompleto. A todos ellos doy las gracias y hago extensivo mi reconocimiento.

Como siempre, existen personas que con su participación directa o indirecta, como informantes o como simples observadores, contribuyen a crear ese

ambiente de colaboración y solidaridad que uno busca fuera del cubículo. Los trabajadores y gerentes de la planta Ford, que por más de una década, mediante pláticas informales en el barrio, la escuela o el café, o formales a través de entrevistas y encuestas, hicieron que el conocimiento y juicio de quien esto escribe pudiera quedar plasmado en el presente escrito. También quiero mencionar a Socorro Flores, siempre reconocida y elogiada por su labor administrativa en el posgrado, un ejemplo de amabilidad y entusiasmo que contribuyó a gestionar y simplificar trámites que hubieran sido difíciles realizar desde Hermosillo. Obviamente, está también el apoyo prudente y sin cuestionamientos de mi familia, a quien en muchas ocasiones sustituí por espacios, viajes y tiempo dedicado a cubrir los seminarios de tesis o a terminar este trabajo. Para ellos, de todo corazón, mi profundo agradecimiento.

Mención especial merece Gabriela García, a quien por azares del destino el estudio de la planta Ford me acercó en una suerte de coincidencias que se tradujeron en una colaboración constante. Con ella mantuve una estrecha interlocución en temas y problemáticas relacionadas con esta empresa, lo que nutrió el conocimiento y comprometió un apoyo solidario. Junto con ello estuvo siempre el entusiasmo vigoroso que ayudó a contrarrestar los malos momentos y a revitalizar nuevos ánimos y emociones. Por eso, es justo reconocer que parte de la riqueza de este trabajo, si acaso la hubiera, se debe a su generosidad y disposición para discutir conmigo muchas dudas e inquietudes que surgieron desde el inicio del mismo. No puedo pues, desaprovechar este espacio sin expresarle mi reconocimiento y profunda gratitud.

No está de sobra reiterar que me siento inmensamente afortunado de pertenecer a este entorno institucional y relacionarme con gente tan valiosa e inteligente que ha contribuido de diferentes maneras no solamente con la conclusión de este trabajo, sino además, con mi formación profesional y mi visión de las cosas; a fin de cuentas todo ello es parte de mi vida. Por eso, no exagero si digo que creo en el factor humano como el recurso más valioso.

Ejido La Victoria, diciembre de 2001.

INTRODUCCIÓN

En marzo de 1986, la corporación multinacional 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 de estampado y ensamblado de autos más grandes y modernas de América Latina y el mundo. Motivada por la asociación competitiva de General Motors y Toyota, quienes en 1983 anunciaron un proyecto de fabricación conjunto para producir 250,000 vehículos subcompactos en Fremont, California, Ford anunció en enero de 1984 su asociación con Toyo Kogyo de Japón -empresa que comercializa sus productos con el nombre de Mazda- para producir 130,000 subcompactos en Hermosillo. Ese mismo año, instaló una planta para exportación de motores en Chihuahua, Chihuahua, con capacidad de producción de 450,000 unidades, y tres años después reestructuró su vieja planta ensambladora de vehículos ubicada en la ciudad de Cuautitlán Izcali, Estado de México, orientada a satisfacer la demanda del mercado interno. Con las tres grandes plantas instaladas en México, las operaciones de ensamblaje de autos y producción de motores de la corporación aumentaron considerablemente en la región de Norteamérica.

Como paso previo a la instalación de Ford en Hermosillo, la gerencia realizó en esta localidad un estudio sobre sueldos, salarios y prestaciones en doce empresas de las ramas del cemento, la minería, la electrónica y la metalurgia, que arrojó resultados categóricos sobre el mercado de trabajo: en Hermosillo, la fuerza laboral podía ser considerada dócil, flexible, de escasa sindicalización y de reducida capacidad de negociación de los contratos colectivos de trabajo. A este estudio siguieron otros sobre condiciones industriales, cercanía de proveedores, infraestructura portuaria, red de carreteras, etc., que tomados de conjunto determinaron en gran parte la decisión de localización de la firma en esta ciudad. Dicha decisión, sumada a la asociación con Mazda, constituyó en la década de los ochenta el primer experimento organizacional para la corporación que permitió mezclar la experiencia técnica, la ingeniería industrial, el diseño de planta y producción japonesa, con una dirección y administración norteamericana y una fuerza laboral mexicana, lo que ha dado paso a un modelo industrial inédito para la compañía. Actualmente, constituye una de las experiencias más exitosas a nivel de las estrategias de especialización regional que ha dado interesantes resultados en materia de cooperación tecnológica, financiamiento, organización del trabajo y relaciones laborales, así como en materia de diseño, fabricación y desarrollo de nuevos productos, en un segmento del mercado mundial altamente competitivo como es el de los vehículos subcompactos.

Gran parte del éxito de la planta de Ford en Hermosillo, ha sido atribuido al uso de las nuevas tecnologías de producción basadas en la revolución microelectrónica, que en el caso de la industria automotriz toma cuerpo en los llamados Sistemas Flexibles de Fabricación. Pero sobre todo, ha sido imputado al desarrollo de una estructura organizacional del trabajo simplificada jerárquicamente, misma que ha estado ligada a una estrategia de involucramiento y responsabilidad compartida del personal basada en el trabajo de grupo, lo que al parecer ha permitido altos índices de productividad y calidad competitiva. Dicha estructura está conformada por tres niveles con responsabilidades distintas. Uno de ellos corresponde a los trabajadores técnicos u operarios, cuya responsabilidad ha consistido, entre muchas otras, en desarrollar tareas relativas a la calidad del producto, al proceso de manufactura, al desarrollo y control de las cargas de trabajo, al mantenimiento y reparación del equipo técnico, a la instrumentación de mejoras a los métodos de seguridad de la planta y a contribuir con los propósitos de la organización. Otro es el de los supervisores o mandos medios, quienes se han desempeñado como mediadores entre la alta gerencia y los trabajadores, como ejecutores de las instrucciones de dirección, como formadores de los operarios, como transmisores y como impulsores de una nueva cultura del trabajo. Éstos han cumplido la función de agentes que interpretan, practican y difunden el discurso y la "filosofía" de la planta, al mismo tiempo que desarrollan un discurso propio que trata de relativizar las diferencias y subjetividades, así como homogeneizar las distintas concepciones de trabajo. Finalmente, está el tercer nivel, que corresponde a la gerencia. Sus funciones han estado encaminadas, entre muchas otras, a consolidar los programas de trabajo, a diseñar y dirigir las estrategias de comunicación e involucramiento y a impulsar, promover y destacar los principios de la corporación que induzcan a una conducta activa y decidida entre los miembros de los diferentes grupos al tiempo que promuevan el sentido de unidad y solidaridad con la empresa. Su responsabilidad mayor, en términos de la organización del trabajo, ha estado orientada a comprometer una forma participativa que vincule habilidades técnicas, de comunicación, de trabajo colectivo y de involucramiento de los operarios en la búsqueda del aumento de la productividad, la eficiencia, la flexibilidad y el mejoramiento de la calidad competitiva. Estos tres niveles de responsabilidad jerárquica con sus distintas funciones, sintetizan lo que hasta ahora se conoce como "modelo de empoderamiento" o de "liderazgo compartido".

Bajo estas directrices el proyecto Ford ha ido creciendo y consolidando su estrategia productiva, al mismo tiempo que ha dejado sentir sus efectos sobre otras industrias locales. A quince años de distancia su inversión en infraestructura y tecnología aumentó en poco más del 60%, al pasar de 500 millones de dólares en

1986, a 800 millones en 1990; la estructura del empleo directo para tareas de producción se triplicó de 700 en 1986, a 1200 en 1989, y a 2200 en 1994; su capacidad productiva pasó de 35 vehículos por hora en 1986, a 40 en 1990, a 45 en 1993, y a 54 en 1997; sus exportaciones de automóviles fueron de 51 773 en 1987, de 88 604 en 1990, de 174 300 en 1994 y ascendieron hasta 181 418 en el año 2000. Junto con ello, el número de empresas proveedoras de componentes que dependen de Ford en Hermosillo se duplicó entre 1986 y 1997. Adicionalmente, dentro de estas empresas y algunas otras que no dependen directamente de Ford, como es el caso de las maquiladoras, se han introducido distintas prácticas de organización industrial acordes a los nuevos estilos de organización del trabajo que han impactado los estilos de desarrollo industrial de Sonora. Además de la industria maquiladora, en las industrias nacionales del cemento y la minería, e incluso en la agroindustria local de alimentos se están desarrollando prácticas de organización "*just in time*", formas de trabajo en equipos, nuevas estrategias de control de calidad y técnicas de involucramiento responsable, entre otras, muy similares al modelo de organización que promueve Ford. Producto de estos impactos, desde 1990 se han reestructurado los programas de estudio en los distintos centros de educación tecnológica de la entidad, para tratar de adaptar los planes de capacitación de las empresas a los nuevos requerimientos de programación y uso de nuevas tecnologías, derivadas inicialmente del nuevo modelo de desarrollo industrial de Ford. Asimismo, dicho modelo ha servido como ejemplo a seguir en términos de organización socio técnica para el resto de las plantas de la misma corporación instaladas en México, incluso para otras firmas cuyas filiales operan en el país y en el extranjero.

Todos estos aspectos hablan sin duda alguna del éxito del modelo socioproductivo de Ford Hermosillo, no sólo al interior de la misma planta, sino también en los ámbitos del sistema industrial sonoreño, mexicano y mundial en general. No obstante, es preciso tener en cuenta la complejidad y problemáticas que han estado presentes en el rumbo seguido hacia ese modelo y en la actuación y estrategias de los actores para tejer acuerdos comunes. La cantidad de problemas, temas y preguntas que involucra un proyecto de tal magnitud constituye, desde diferentes perspectivas de análisis, un atractivo académico especial, al mismo tiempo que implica un reto y compromiso para cualquier investigador interesado en descubrir las cualidades específicas de las grandes transformaciones industriales de las últimas décadas.

Este trabajo trata de la naturaleza, problemática y características propias de los modelos de producción, organización y trabajo industrial en el sector automotriz terminal, con especial referencia al caso de la planta de Ford Hermosillo. Dicho

de otra manera, se trata de los procesos de reestructuración y modernización industrial que han marcado el desarrollo de esta empresa durante tres lustros, de 1986 a 2000.

Asimismo, refiere a los procesos de hibridación generados mediante el trasplante de prácticas industriales hegemónicas a contextos regionales distintos al de éstas. De forma particular se abordan las estrategias de acción y toma de decisiones que están presentes en los procesos de construcción, transformación y configuración de los productos, la técnica, la organización y el trabajo; mismas que son mediadas por relaciones de poder y conflicto entre los actores, por la negociación entre éstos, por sus distintas concepciones y subjetividades, así como por las rutinas del actuar laboral. Finalmente, se aborda el tema de la cultura laboral; esto es, la manera como se producen, transmiten y actualizan los significados en materia de trabajo.

Los antecedentes y el contexto

El desarrollo del modelo de organización industrial de Ford Hermosillo tiene como antecedentes los cambios observados en la producción y el comercio mundial durante las dos últimas décadas. Dichos cambios han estado acompañados, entre otras cosas, por un mayor desarrollo de las manufacturas, la difusión de nuevas tecnologías, la transformación de los procesos de trabajo y una ascendente internacionalización y reorganización de las corporaciones industriales.

La creciente integración de las economías y los capitales se ha abierto paso dejando atrás gradualmente al modelo de crecimiento industrial de orientación fordista que por varias décadas favoreció el crecimiento de la productividad y los salarios. Los intentos por difundir un nuevo modelo productivo, social y económicamente viable basado en los llamados “métodos japoneses”, lejos de unificar los caminos hacia una nueva etapa de desarrollo y crecimiento sostenido, parecen haber evidenciado las diferentes trayectorias nacionales. Parte de las preocupaciones de fin de milenio siguen estando centradas, en general, en los problemas del crecimiento de la productividad, del aumento del desempleo, la pobreza extrema, de la rivalidad competitiva de las naciones y los obstáculos a la inserción de las economías subdesarrolladas en el comercio internacional.

Ante las nuevas exigencias de la competitividad industrial, las respuestas estratégicas de las empresas automotrices multinacionales han jugado un papel determinante en numerosos problemas, no sólo de carácter económico, sino también de tipo social, político y cultural. Éstos se han convertido en una preocupación central entre los empresarios, administradores, gerentes de

empresas, investigadores y políticos relacionados con la toma de decisiones en materia industrial. De manera sutil, pero cada vez más clara, han empezado a poner atención en los sistemas de organización productiva y del trabajo. En el medio académico estas inquietudes han generado dos preguntas centrales de gran vigencia: ¿los modelos industriales evolucionarán hacia una configuración común, o por el contrario, se diferenciarán en función de las ventajas dinámicas que posee cada país?. ¿Supone la competitividad de las empresas y de las regiones, la importación y la adopción necesaria de los llamados métodos japoneses o por el contrario se puede concebir una variedad de respuestas híbridas a las exigencias de diversidad, de calidad y productividad?.

Las respuestas a dichas interrogantes se han agrupado al menos en tres direcciones. La primera, se identifica con una posición de tipo *universalista o fundamentalista*, según la cual existe sólo una solución posible a los problemas de organización y competitividad de las empresas automotrices, ésta es, la adopción del “modelo japonés” o “toyotista”, también llamado “*lean production*” (Monden, 1988; Aoki, 1990; y Womack, Jones y Ross, 1992); la segunda, se identifica con una posición de tipo *particularista o contingencialista*, cuya respuesta está en las variadas trayectorias nacionales, alrededor de las cuales estaría en configuración una cierta “japonización” o modelos de “estilos japoneses”, como resultado de una refuncionalización de prácticas fordistas y posfordistas (Dohse, Jurgens y Malsh, 1984; Coriat, 1992; Drashe, 1994; Huxley, Rinehart y Robertson, 1994; Lipietz, 1995); y la tercera corresponde a una visión de tipo *pluralista*, de acuerdo con la cual la solución iría en varias direcciones dependiendo de la historia y trayectorias propias de las firmas, lo cual pudiera dar cabida tanto a modelos toyotistas y de japonización, como a nuevos modelos de “hibridación” (Abo, 1994; Kawamura, 1994; Boyer, Charron, Jurgens y Tolliday, 1994 y 1998), esto es, la conformación no de uno solo sino de varios grupos de modelos.

Sin embargo, ante la variedad de respuestas posibles y la imposibilidad de conciliar posiciones, parece evidente que sólo queda el rigor de la evidencia empírica. Aún con ello faltarían garantías para convencerse de la validez de una u otra posición, lo que resulta lógico dada la multiplicidad de intereses de investigación en juego, así como las distintas estrategias para analizar los fenómenos en cuestión. Más aún, debido a que vivimos una fase de cambios caracterizada por una “modernización reflexiva” (Beck, Giddens y Lash, 1994; y Pries, 1995) donde el conocimiento científico se enfrenta cada vez más con sus propias producciones, con sus deficiencias y con los problemas derivados de su propio desarrollo, generando como consecuencia una etapa de creación cultural extremadamente crítica y reflexiva, pero no menos innovadora. De cualquier

manera, con los riesgos que todo ello implica, siempre será importante una mayor precaución conceptual y profundidad empírica para el análisis de los modelos industriales, para lo cual los estudios de caso constituyen una opción en ese afán de entender y ubicar a profundidad las características y dirección de los cambios en la empresa automotriz.

México ha sido laboratorio no sólo de las transnacionales automotrices para poner en práctica las nuevas experiencias productivas, sino también de numerosos investigadores que buscan dar respuesta a diversos problemas e interrogantes que éstas generan. Lo anterior, debido entre otros aspectos, a su cercanía con el mercado de Estados Unidos, su condición de socio comercial con ese país y su vasta experiencia acumulada en la manufactura de vehículos desde los años treinta. Las nuevas plantas construidas al inicio de los ochentas, y otras que impulsaron procesos de reestructuración a finales de esa década, están experimentando las más profundas transformaciones socioproductivas. Entidades como Aguascalientes, Durango, Coahuila, Puebla, Jalisco, Querétaro, Chihuahua y Sonora, entre otras, se han visto cubiertas por la presencia de un enorme despliegue tecnológico con formas organizacionales de la producción y del trabajo antes desconocidas en estas regiones. Estas plantas cubren las necesidades de sus matrices en el mercado internacional, operando con escalas de producción y niveles de automatización muy similares a los de las ensambladoras de los países desarrollados. El resultado inmediato aparentemente más visible de dichas factorías es la creación de nuevos patrones de desarrollo industrial que implican, entre muchos otros aspectos, una reestructuración de los contenidos y normas de la producción y del trabajo.

La instalación de una planta de estampado y ensamble de Ford Motor Company en la ciudad de Hermosillo, corresponde a esta nueva generación de plantas automotrices de orientación exportadora. Su importancia ha ido en ascenso, no sólo por su papel protagónico en el escenario mundial de producción de autos y sus formas de organización productiva, sino además, por estar ubicada en una área limítrofe con el mercado de consumo de vehículos más grande del mundo, lo que le ha permitido consolidarse como plataforma de exportación hacia ese mercado. Asimismo, ha sido importante por los resultados que ha obtenido en términos de calidad y productividad¹ y por sus efectos sobre la balanza comercial y la generación de divisas y empleo, directrices centrales de la política industrial

¹. Un estudio efectuado en cerca de noventa plantas en 17 países -aproximadamente la mitad de las plantas de montaje en todo el mundo- (Womack, Jones y Ross, 1992: 70), ubicó 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 transplantadas en Norteamérica".

mexicana. A lo largo de los primeros quince años que tiene la planta Ford de operar en Hermosillo, se observan distintas etapas productivas orientadas al desarrollo exportador: una primera de despegue, que abarca de marzo de 1986 a junio de 1989; otra de expansión, que va de julio de 1989 a diciembre de 1994; y otra de reestructuración y reingeniería -así llamada por la gerencia- que inicia en 1995 y continúa hasta 2000.

Durante la primera etapa 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*, lo que reportó 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.

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 mil trabajadores directos, aumentando así su planta laboral de 1200 a 2200 y su capacidad de producción de 130 mil a 165 mil vehículos anuales, con una productividad promedio de aproximadamente cuarenta unidades por hora. 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.

La tercera fase inició con un mayor número de modelos. A la producción del *Tracer* y el *Escort* se le sumaron la producción del *Mystique*, el *Contour* y la del *Focus*. De éstos, una pequeña parte se destinó al mercado interno y el resto a Estados Unidos y Canadá. Durante los seis años que abarcó esta etapa, se produjeron anualmente un mayor número de unidades, aunque su participación en las exportaciones nacionales de automóviles y camiones disminuyó en términos relativos debido a que en estos años aumentó el porcentaje de exportación de otras plantas y se iniciaron nuevos proyectos en todo el país. En suma, en todo este lapso se exportaron desde esta planta 936 028 vehículos, que representaron el 25.7% del total en 1995, 15.8% en 1996, 15.5% en 1997, 14.8% en 1998, 12.0% en 1999 y 12.6% en 2000.

Los problemas y las preguntas

Desde el inicio de operaciones de Ford en 1986 se ha generado una considerable cantidad de estudios que analizan con cierto nivel de detalle las distintas problemáticas asociadas a esta ensambladora; sobre todo, desde el punto de vista de las disciplinas económica y sociológica. Este es el caso de todos aquellos que han seguido la línea de explicar el sistema productivo y organizacional de Ford Hermosillo desde el punto de vista de las inconsistencias, contradicciones o dificultades que resultan de la imitación de principios filosóficos de orden sociotécnico, inspirados en las ventajas competitivas logradas por las empresas japonesas automotrices desde inicios de los ochenta. Todos resaltan el intento de Ford por desarrollar un sistema organizativo-social de producción orientado en las tradiciones y filosofías japonesas. Las conclusiones han sido de distinto orden; van desde aquéllas que conciben el modelo de Ford como de "tipo posfordista" (García de León, 1987), como "modelo de organización flexible" (Carrillo y Micheli, 1990), como "modelo japonés de organización del trabajo" (Shaiken, 1990), "modelo sociotécnico limitado" (Sánchez, 1992), de "japonización de pacotilla" (Lipietz, 1995) o de "japonización limitado" (Taddei y Sandoval, 1993 y Sandoval y Wong, 1995). También destacan aquéllos que han recogido preocupaciones más específicas, como las de entender los cambios en las estructuras de control empresarial, en donde la "orientación al consenso sobre la toma de decisiones" constituiría la característica central del modelo organizacional de Ford (Carrillo, 1989). Otros han puesto énfasis en las vicisitudes de las relaciones laborales, catalogándolas como un modelo que tiende al "reposicionamiento de la organización sindical en los espacios de negociación", en una etapa en la que la empresa se encuentra en plena madurez (Covarrubias y Grijalva, 1994). Y finalmente, están aquéllos que han calificado al modelo de relaciones laborales como de tipo "productivista conflictivo" (García Figueroa, 1995).

Esta diversidad de percepciones no sólo revela las distintas estrategias de análisis e intereses de investigación, sino también la imposibilidad de tejer acuerdos acerca de la naturaleza y dirección de los cambios de la organización técnica, productiva y del trabajo al interior de la planta. Es justo reconocer, sin embargo, que todos estos trabajos han hecho importantes aportaciones al estudio de la organización productiva de Ford de Hermosillo, en una etapa donde la crisis y las estrategias de reestructuración productiva empresarial en México han provocado 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. No obstante, dichos trabajos se han visto limitados

para responder a las preguntas acerca de la naturaleza productiva y organizacional del modelo, más allá de los discursos de la gerencia o de esquemas interpretativos que dan por hecho la superioridad de los principios japoneses de organización del trabajo, sin explorar la posibilidad de surgimiento de un modelo original. En realidad son pocos los estudios que han ido más allá de subrayar si tal o cual de los principios del modelo ideal japonés se cumplen o no, sin verificar el origen y naturaleza de los resultados obtenidos. Las caracterizaciones resultantes revelan por tanto sólo un estado del desarrollo del fenómeno pero no la dinámica esencial de los dispositivos y las prácticas que originan su estabilidad estructural, su viabilidad económica, su capacidad de adaptación, su impacto en la cultura laboral regional o su éxito productivo. Por eso, en esos estudios tampoco queda claro, por ejemplo, por qué en la actualidad los trabajadores han mostrado una actitud crecientemente participativa y de aceptación al modelo, a pesar de que éste ha operado bajo condiciones que atentan contra la seguridad en el empleo, contra sus prerrogativas salariales, sus formas de representación sindical, y ocasionan un mayor desgaste físico y mental, entre muchos otros aspectos. Tampoco está explicado por qué a pesar de estas vicisitudes y de la multiplicidad de formas institucionales y relaciones industriales diferentes a las que rigen el modelo de producción de las fábricas japonesas, la empresa Ford ha logrado cumplir exitosamente los objetivos y estándares de calidad y productividad similares a los de esas factorías.

Las discusiones efectuadas en los últimos años a través de distintos seminarios entre investigadores de Canadá, Estados Unidos, México, Japón y Francia, entre otros, así como diversos estudios de caso, sugieren que estas particularidades no constituyen en modo alguno un hecho aislado de lo que sucede en plantas de otros países. De hecho, gran parte de las conclusiones de dichos seminarios, lejos de agotar el análisis de la organización social productiva en Ford, han generado una cantidad de nuevas interrogantes sobre los resultados obtenidos hasta ahora. En ese sentido, el carácter dinámico de sus transformaciones productivas y organizacionales, la variedad de aspectos que involucra y las insuficiencias de las investigaciones efectuadas, requiere que se revisen hipótesis, se reformulen nuevos planteamientos y se propongan otros temas y preguntas de investigación. Sobra decir entonces que la planta Ford no es objeto de estudio agotado -y no lo será por mucho tiempo-, antes bien, se pueden encontrar aquí las mejores condiciones para ilustrar parte de las respuestas a las preocupaciones teóricas y prácticas que actualmente están en el centro de la transformación de los sistemas productivos y en el surgimiento de nuevos modelos industriales.

En este sentido, un marco inicial de preguntas puede guiar el estudio en cuestión: ¿cuál es la naturaleza del sistema organizacional socio-técnico productivo de Ford Hermosillo?; ¿qué es lo que define su estabilidad estructural, su viabilidad económica, su capacidad de adaptación y su éxito productivo?; ¿estos elementos tienen o no que ver con algún ingrediente inherentemente japonés?; es decir, ¿son consecuencia de una japonización de principios socioproductivos, o por el contrario, de una combinación de métodos basados en el modelo fordista y toyotista?. Dicho de otra manera, ¿existe una convergencia con el modelo ideal de toyota -también llamado "*lean production*"- o por el contrario, existe en la planta de Hermosillo una manera específica de poner en práctica un modelo que lo diferencia de éste?. Si esto último fuera el caso ¿cómo han influido los factores socio-culturales locales en la dinámica productiva del modelo?; ¿cómo se combinan e interactúan la idiosincrasia de la región con las tendencias globalizadoras?; ¿qué papel han desempeñado las estrategias y comportamientos de los actores dentro de la planta en la configuración de la técnica, la producción, la organización, el trabajo y la cultura?; ¿cómo son estas estrategias y a qué fuerzas obedecen?; ¿qué enseñanza nos deja la experiencia de Ford de Hermosillo para comprender teóricamente el futuro de los modelos de organización productiva y del trabajo en la industria automotriz mexicana?. Y finalmente, ¿cómo y con qué instrumentos de análisis se puede conocer y comprender el contenido real de la dinámica de los dispositivos y las prácticas de la firma, más allá de los discursos de la gerencia o de esquemas prefabricados que nos indican lo que este modelo revela?.

Como puede observarse, el peso de las preocupaciones centrales de esta investigación recaen sobre aquéllas de carácter empírico; aunque también pueden apreciarse otras menos centrales de orden teórico y metodológico. Una de las razones de ello estriba en consideraciones de interés particular de quien esto escribe, cuyo compromiso a lo largo de varios años ha estado más con discusiones sobre problemas prácticos de la reestructuración industrial en México que con preocupaciones de otro tipo. Otra razón deriva del desarrollo normal que siguió esta investigación, esto es, de la necesidad lógica de contar con una estrategia de análisis menos estática y descriptiva que pudiera ser diferente a las que se han aplicado en algunos de los trabajos previos, incluidos los propios, de tal manera que permita comprender y explicar las transformaciones productivas de la empresa como proceso dinámico de experimentación y aprendizaje y de respuestas a los desequilibrios sucesivos que se dan en el contexto de la implantación de nuevos principios socioproductivos. Reconstruir la historia en la empresa estudiada puede ser una buena forma de avanzar por este camino, y de paso, conocer el contenido y comprender el sentido de la nueva forma de

organización socio productiva adoptada, para evitar con ello una explicación demasiado fácil y rápida por adhesión a los métodos japoneses. Es probable que por ese sendero se puedan encontrar las respuestas que otros estudios no han encontrado.

Los objetivos y las hipótesis.

Este documento contiene tres objetivos generales: primero, estudiar el proceso de reestructuración y modernización industrial en la planta de Ford Hermosillo a partir del análisis de los mecanismos de construcción de la estructura productiva, organizacional y de relaciones laborales; segundo, distinguir los procesos de cambio industrial que resultan de la transplatación de nuevos principios socio-productivos inspirados en el modelo japonés al contexto local de México y Sonora; y tercero, identificar el modelo de cultura laboral con el que se corresponde la planta.

Asimismo, contiene cinco objetivos específicos asociados a los tres anteriores, éstos son los siguientes:

1. Identificar la forma, calidad y dirección que siguen los procesos de cambio industrial en dicha empresa.
2. Destacar la influencia que en estos procesos ejercen tanto el contexto institucional como las condiciones socioculturales locales.
3. Conocer el papel que desempeñan las estrategias particulares de la corporación automotriz y las de los diferentes actores dentro de la planta.
4. Conocer la naturaleza, la dinámica y la problemática asociadas al modelo de gestión de la organización socio-técnica productiva de Ford Hermosillo.
5. Detectar si dicho modelo conlleva a una particularidad propia que lo diferencia de lo que hasta ahora se conoce como la "vía japonesa" de la organización social productiva.

Una finalidad implícita del presente estudio es poner a consideración de la crítica experta, la utilidad de las herramientas conceptuales y disciplinarias aquí empleadas, mismas que suponemos permiten, de manera novedosa, analizar e interpretar los espacios de reproducción de la empresa industrial como constructos sociales en constante transformación.

Para cubrir estos objetivos se desarrollan cuatro hipótesis que guían el estudio en cuestión:

- La primera, es que en términos generales, las estrategias de reestructuración observadas en el sector automotriz terminal en los diferentes países no pueden definirse en forma clara a partir de un sólo camino de organización

industrial basado en la superioridad de los métodos japoneses. En la actualidad, las líneas de cambio son diferentes porque las estrategias y las soluciones adoptadas para problemas comunes pueden ser distintas, dependiendo de los contextos regionales, de la trayectoria e historia particular de las firmas, de las luchas entre los actores al interior de las empresas, de las relaciones de poder y del conocimiento científico técnico acumulado por cada una de ellas. Incluso, bajo los actuales procesos de globalización y modernización reflexiva, las empresas se mueven más que antes bajo situaciones de incertidumbre y riesgo, lo que da lugar a modelos diferentes de experimentación estratégica, de hibridación de prácticas industriales, de aprendizaje organizacional, de innovación continua, o de combinaciones entre éstos.

- La segunda, plantea que los mecanismos de construcción y gestión del proceso conjunto de fabricación, de organización y de relaciones laborales en la planta de Ford Hermosillo no descansa en la adopción mecánica de principios y prácticas inspiradas en la fábrica japonesa, sino particularmente en la adaptación regional de una estrategia global de especialización productiva, que se alimenta de ciertos componentes autoritarios del viejo modelo fordista y se retroalimenta del contexto institucional y de las obligaciones locales, lo que genera un efecto organizacional propio. Dicha estrategia no sólo ha potenciado el desarrollo de un sistema de producción altamente integrado e interconectado a múltiples procesos de producción en el mundo, sino también han sido un factor decisivo de aprendizaje organizacional representado por la innovación y la mejora continua. Con esto se pretende probar que el de Ford Hermosillo es un modelo diferente, que paulatinamente se aleja del modelo ideal japonés y del de asesoría directa de Mazda; esto es, se trata de un modelo híbrido de modernización reflexiva.
- La tercera hipótesis, señala que la configuración socio-técnica de los distintos sistemas o espacios que componen la planta Ford no está determinada unilateralmente por las políticas gerenciales, sino que es objeto de regulación y de acción constante de parte de todos los actores que en ella intervienen, lo que conduce entre otros aspectos a una pluralización del saber experto concerniente a la modernización productiva de la empresa; a una progresiva reintegración en los operarios de diversas funciones y puestos de trabajo relativas a tareas directas de ejecución, control de calidad, supervisión y mantenimiento; y a una politización de los procesos de cambio. Esto último tiene que ver con la coexistencia de líneas muy

contrapuestas entre gerencia y trabajadores respecto a la configuración de los espacios de poder de la empresa, a través de lo cual se expresa un *proceso de transformación y politización de las relaciones capital-trabajo* que condicionan el desarrollo del modelo. Dicha coexistencia refleja relaciones de fuerza y de poder que ponen en tensión una posición de cambios graduales consensados *versus* una imposición rápida con relativa participación del sindicato. Estos procesos de regulación y acción al interior de la empresa revelan al mismo tiempo una doble lógica de éxito y limitaciones, ya que si bien han contribuido a la eficiencia productiva, también han revelado inconsistencias en la aplicación de ciertos dispositivos tecnológicos (Justo a Tiempo y Control de Calidad, p.e) y en la pretensión gerencial de lograr un desarrollo antropocéntrico del modelo.

- Y la cuarta, sostiene que la institucionalización de un orden simbólico dentro de la empresa, representado por un modelo de “cultura global” orientado a la integración de los recursos humanos y a la desaparición de las diferencias entre éstos mediante un proyecto de subjetividad basado en la eficiencia y la calidad, se ve confrontado con una herencia cultural local y otras subjetividades de trabajo. Dicha confrontación conlleva un proceso continuo y ascendente de constitución y reconstitución de significados, constantemente valuados y revalorados, reclamados y refutados; esto es, una nueva cultura del trabajo que implica ruptura y reconstrucción de nuevos lazos sociales dentro de la empresa. Se trata de un modelo híbrido de cultura laboral representado por prácticas y concepciones de trabajo de carácter pragmáticas, cooperativas y críticas, que resultan de la confrontación entre trabajadores, supervisores y gerentes, acerca de cómo llevar a la práctica la normatividad y los procedimientos de trabajo previamente concebidos por la gerencia.

La orientación metodológica, las fuentes y los procedimientos técnicos de investigación.

La estrategia de análisis aquí utilizada contiene distintas vertientes que es necesario exponer por separado: Primero, se trata de explicar, sobre la base de contrastes empíricos entre un modelo teórico-ideal (modelo japonés o *lean production*) y un modelo conceptual (hibridación-modernización reflexiva), los fundamentos y naturaleza que determinan el modelo de gestión de la organización industrial efectivamente en ejecución en Ford Hermosillo. Para ello se abordan cuatro dimensiones que dan cuenta de la dinámica de las transformaciones socio productivas y del modelo de organización industrial. Éstas son la fabricación del producto, la organización del trabajo, las relaciones

laborales y las dimensiones simbólicas que atraviesan a cada una de las anteriores. Todas ellas se entienden como unidades analíticas relativamente autónomas que se delimitan por las problemáticas específicas a que refieren y por sus diferentes redes de acción. Se consideran también los componentes principales a través de los cuales se va configurando y construyendo social y productivamente la empresa.

Lo anterior implica desarrollar un supuesto de carácter conceptual, según el cual la empresa industrial no debe ser vista como una estructura determinada tecnológicamente o contextualmente, sino fundamentalmente como una estructura en proceso de transformación permanente en la que se integran al mismo tiempo la libertad del actuar laboral y los límites a dicha actuación. De acuerdo con este supuesto se concede mayor importancia a la empresa como unidad de investigación y de acción, y como espacio que abarca un proceso interpretativo, creativo y constructivo de transformación a su interior. Esta modalidad de análisis corresponde a lo que algunos autores identifican con una perspectiva *constructivista de la empresa* (Pries, 1995), de tal manera que aquí la producción del conocimiento científico puede ser concebida simultáneamente como un proceso social de interpretación y construcción. Con esto se pretende establecer una diferencia con los enfoques de tipo funcionalistas y racionalistas que privilegian sólo los aspectos ligados a la valorización del capital, a las relaciones entre organización y cambios técnicos y a las relaciones funcionales entre la técnica y el trabajo, etc.

Segundo, se parte de un enfoque basado en la historia y trayectoria de la firma, en el conflicto, en las acciones individuales y colectivas y en la toma de decisiones estratégicas de los distintos actores como protagonistas desiguales en lucha por resolver sus diferencias e imponer objetivos que les son propios dentro de espacios controlados de poder, confrontación, negociación, acuerdos y desacuerdos; esto es, en efecto el análisis procesual. Con esto se trata de entender una realidad industrial que sigue un proceso de construcción y reconstrucción sobre nuevas experiencias sociales e individuales vislumbradas tanto en el ámbito de la fábrica como en la sociedad en la que están insertos los actores. Esto implica estudiar los nuevos contenidos a regular que tienen que ver con el salario, el perfil de las tareas, la calidad de los productos, las nuevas habilidades, los conocimientos formalizados, las redes de comunicación y las formas de implicación y cooperación para el trabajo. También implica analizar cómo se construyen y reconstruyen los lazos sociales al interior de la empresa, cómo se constituyen nuevos acuerdos intersubjetivos sobre el significado de las tareas productivas, los métodos de trabajo y los roles de los actores en el proceso de

trabajo. Sobre todo, es importante desde esta perspectiva, el rumbo que trabajadores y empresarios están construyendo y la dinámica que imprimen al mundo del trabajo.

Tercero, las orientaciones anteriores se vinculan con una perspectiva de interpretación de carácter interdisciplinario, de tal manera que para entender la lógica de las transformaciones y características de los sistemas flexibles de fabricación y los modelos industriales se acude en parte a las herramientas y concepciones generadas desde la sociología de la industria y la teoría económica de la organización industrial. Asimismo, para entender la dinámica del conflicto, la negociación, los vínculos de poder, etc., que permean las relaciones, las acciones y las estrategias de los actores dentro de los espacios de transformación de la producción, de la organización del trabajo, de la cultura y de las relaciones laborales, se recurre a la antropología industrial y a la antropología de la cultura. De manera particular, se retoman algunos postulados de la sociología del trabajo y de la empresa industrial propuesta por Pries (1995). Ésta defiende e ilustra con particular énfasis la centralidad aún vigente de la empresa en el análisis de las transformaciones socio-productivas en el marco de los procesos de modernización reflexiva. Cabe señalar que dicha condición de interdisciplinaria está presente también en la reformulación de ciertas categorías analíticas aquí utilizadas, como es el caso del concepto de hibridación social.

Cuarto, se utilizan dos supuestos de carácter conceptual que guían las explicaciones de los cambios en el sector automotriz; uno de ellos es el de *hibridación social* y el otro el de *modernización reflexiva*. El primero se define como una interacción de prácticas, modelos, procesos o fuerzas sociales de naturaleza y trayectoria distinta que contiene principios de novedad, transición, adaptación, resimbolización, mejoramiento y rendimiento expresados mediante instrumentos, mecanismos y demás recursos de creación, innovación, experimentación y aprendizaje que traducen lo propio del fenómeno estudiado. 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 lo específico, o lo universal y 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*. El segundo supuesto refiere a un proceso empírico histórico en transición, cualitativamente superior, que se manifiesta, entre otras cosas, en el proceso simultáneo de

cientificación y de politización de la configuración del trabajo, de la técnica, de la organización y los productos (Pries, 1995). Ambos conceptos se proponen como recursos analíticos para explicar las características distintivas de la transición hacia nuevos modelos industriales en países de menor desarrollo como los de América Latina, así como para entender las más variadas manifestaciones de los cambios socioprodutivos y culturales actuales.

Quinto, las técnicas de investigación y fuentes de información utilizadas en este trabajo tienen un enfoque básicamente cualitativo. Éstas incluyeron la observación propia, las entrevistas individuales a profundidad, las entrevistas grupales y las fuentes secundarias, como son los documentos y otros textos escritos. Con ello se obtuvo, entre otros aspectos, información del contexto en que se desenvuelve el trabajo, del discurso de la gerencia, del proceso de producción, de las estrategias empresariales y sindicales y de las interpretaciones y significados que los actores dan a su trabajo dentro de la planta. También se utilizaron encuestas elaboradas por otros colegas y series estadísticas de datos específicos publicados por la empresa y agencias oficiales, todo lo cual contribuyó con información sistemática y estandarizada.

Cabe señalar que el trabajo de campo mediante el cual se obtuvo la mayor parte de la información abarca distintas etapas comprendidas entre 1987 y 2000. Una de ellas se ubica entre 1987 y 1989, lapso en el cual se obtuvieron alrededor de 90 entrevistas individuales abiertas con operarios de línea y personal sindicalizado. Inicialmente éstas fueron concebidas para otros propósitos y, recientemente, han sido aprovechadas en esta investigación para reconstruir la historia y discurso de los protagonistas. Muchos de los testimonios de aquel entonces, sin embargo, permanecen todavía vírgenes ante la abundancia de información. Otra etapa abarca de septiembre a octubre de 1994, lapso durante el cual se obtuvo información con la gerencia de la planta e informantes selectos para iniciar un protocolo de investigación que posteriormente en 1995 dio origen a esta investigación. El resto de la información directa se obtuvo entre 1996 y 1997, a partir de entrevistas individuales y colectivas que dieron lugar a relatos detallados y diversos en contenido y significado, y que permitieron ubicar los diferentes puntos de vista y experiencias sobre múltiples aspectos. En total se efectuaron doce entrevistas individuales a profundidad con supervisores y gerentes, de las cuales seis se efectuaron con el apoyo de otros colegas de trabajo. Las entrevistas grupales realizadas con trabajadores de línea permitieron evaluar opiniones y creencias dentro de un ambiente mucho más natural que el que rodea a la entrevista individual. Las opiniones fueron con frecuencia mucho más exactas, ya que se tuvo la oportunidad de conocer las

diferentes reacciones frente a opiniones contrarias entre unos y otros, y deducir las que tenían un significado de grupo. Lo anterior fue particularmente importante para el capítulo sobre organización y cultura del trabajo. En total se efectuaron cuatro entrevistas grupales, cada una compuesta de entre siete y nueve miembros, con promedio de antigüedad laboral de 8 años y un nivel de escolaridad entre media superior y superior. Con respecto a su puesto de trabajo, 30% se ubicaron en el área de control de calidad y el resto en ensamble final y carrocería.

Conviene aclarar que el criterio de selección de los participantes en un principio se asoció a la utilización de la técnica de los grupos focales, muy similar a la de entrevistas grupales. No obstante, nos encontramos con la dificultad de llevarla a cabo ya que, por un lado, fue imposible reunirlos de acuerdo a las características señaladas por nosotros, y por otro, debido a que el alto grado de participación que caracteriza a los obreros de la Ford obligó a reducir el número de participantes para lograr intervenciones fluidas en un lapso considerable de dos horas.

Una buena parte de la información aquí utilizada fue proporcionada también por la empresa, a través del ciclo de conferencias que por motivo de la celebración de su décimo aniversario se realizó en Hermosillo en diciembre de 1997, lo cual, de paso, nos facilitó las entrevistas con la gerencia. Asimismo, parte de la información utilizada fue generada por investigaciones propias y mediante observación directa efectuada desde 1987. Desde entonces a la fecha, se han efectuado aproximadamente una docena de recorridos al interior de la planta con distintos propósitos, algunos de los cuales han sido para apoyar a colegas de otras universidades del país y del extranjero.

La orientación metodológica contenida en los cinco puntos anteriores intenta ofrecer una perspectiva de comprensión multidimensional, sustantiva y genética sobre la evolución y contenido de los principios industriales en ejecución, sobre el cambio industrial en la empresa automotriz, así como acerca de los componentes y determinantes que subyacen en las prácticas y en las lógicas empresariales y obreras. Al mismo tiempo, pretende trazar distancia con aquellos enfoques de tipo universalista, contingencialista y pluralista muy socorridos en el análisis del sector automotriz, que a menudo ponen escasa atención en el sentido de las prácticas, las estrategias, el discurso y las relaciones de poder, y caen en la generalización, en el reduccionismo o la indefinición de los modelos y las perspectivas del cambio industrial. Así también, marca un espacio entre aquéllos que han encajonado la discusión bajo la

lógica de los principios japoneses como los únicos posibles para definir el rumbo de los sistemas productivos.

Cabe señalar que aunque el trabajo conjuga una visión interdisciplinaria, la orientación metodológica central está inspirada en la tradicional discusión antropológica entre universalismo y particularismo, estrechamente relacionada con las viejas discusiones acerca del relativismo que han estado presentes en múltiples trabajos sobre el tema de las culturas y el cambio social. Esta discusión es retomada aquí para cuestionar la validez de los enfoques que hasta hoy han influido de manera decisiva las interpretaciones sobre los cambios en el sector automotriz. En tal sentido, se cuestiona la parcialidad de las explicaciones teóricas existentes detrás de dichos enfoques, sin dejar de reconocer que son importantes para enfatizar una parte de la realidad. El problema es que quizá estos enfoques no siempre reconocen que ésta es multidimensional y abarca aspectos que distan de caer entre un extremo y otro, es decir, entre un relativismo radical y un universalismo a ultranza. Nuestra posición es que la dirección que llevan los cambios estudiados en el sector automotriz pueden converger o divergir en varios sentidos dependiendo de las lógicas internas que caracterizan a las empresas. Por eso, cuando hablamos de procesos de hibridación y de modernización reflexiva intentamos enfatizar una parte de esa realidad polivalente con el objeto de brindar uno de los perfiles de un todo más amplio, sin comprometer una posición hacia un extremo u otro.

Una aclaración adicional tiene que ver con los alcances regionales de este trabajo; va en el sentido de que si bien éste corresponde a una investigación de caso, en realidad estamos hablando de un objeto de estudio con una lógica global que trasciende los límites de lo propiamente regional, entendidos como límites restringidos a la entidad federativa o la nación. Asimismo, estamos hablando de un objeto de estudio en donde lo global aparece difuminado en relaciones de producción y flujos de información y estrategias gerenciales interconectadas a países de Asia, Europa y América. En todo caso, como objeto de estudio regional tendría más peso el espacio geográfico implicado en el bloque económico tripartita de Norteamérica, que es donde se generan los principales encadenamientos productivos de la empresa. No se trata pues de sobredimensionar el espacio regional haciendo un recuento detallado de sus características y cualidades implícitas como ámbito de competencia económica. Lo que se trata de hacer es una construcción lógica de ciertos ámbitos de una empresa con características transfronterizas que al mismo tiempo permita contrastar la manera en que lo global se asienta en determinada cultura y las diferentes formas en las que lo local se reestructura para sobrevivir. En otras

palabras, el presente estudio hace referencia al análisis de una compañía transnacional que refleja una tensión singular entre una lógica local y otra planetaria, cuyas implicaciones para la investigación social impiden resaltar una más que otra. Por esta razón no se enfatiza en este trabajo un apartado especial con las características de la “región de Sonora”, como se acostumbra en algunos casos, ni explicaciones adicionales sobre la misma. Además, no es ésta una investigación sobre impactos regionales, aunque sin duda se reconocen ciertos condicionamientos de la entidad para explicar la influencia de lo local en ámbitos como la cultura, el trabajo y las relaciones laborales.

Parte de las virtudes que pueden encontrarse en este texto radica posiblemente en la forma de resumir e interpretar la discusión actual del sector automotriz a partir de tres grandes líneas generales de cambio industrial, aspecto que quizás marca la excepción respecto a estudios anteriores. Asimismo, introduce, propone y conjuga herramientas conceptuales que no habían sido utilizadas, o quizás habían sido subestimadas por los enfoques procesualistas del cambio social. Además, vincula una perspectiva interdisciplinaria que, a diferencia de la gran mayoría de investigaciones de la empresa automotriz, presenta un análisis más o menos integrado entre los aspectos duros de la empresa -las llamadas tecnologías de fabricación- y los aspectos blandos -las tecnologías de organización del trabajo y de relaciones laborales-, con el análisis de las construcciones simbólicas que tienen lugar en el interior de la planta. Por otra parte, las limitaciones pueden ser muchas, van desde la falta de profundidad en ciertos aspectos tratados, en ciertas discusiones y propuestas, hasta la importancia de incorporar un mayor número de casos con fines de comparación y contrastación empírica. Sin embargo, corresponde a otros estudiosos ejercitar la crítica y explorar el camino de la modernización reflexiva.

La secuencia de la investigación

El trabajo se divide en seis capítulos que presentan por separado la estrategia general de investigación, las discusiones sobre el sector automotriz y las experiencias en otras plantas, así como el análisis de los temas y problemáticas acerca de las transformaciones en Ford de Hermosillo. Así, en el primero de ellos se describen y explican de manera detallada los cuatro primeros puntos relativos al enfoque metodológico que fueron resumidos líneas arriba, es decir, las ideas teórico-conceptuales que guían el trabajo. Aquí se propone entender los cambios al interior de la empresa industrial con relación a las características de la modernización reflexiva y del fenómeno de hibridación social, entre otros aspectos. También se trata de explicar cómo se genera el cambio social al interior de la

empresa industrial y las variables que inciden en el comportamiento y dinámica de las estructuras técnicas, organizacionales y de significado.

En el segundo capítulo se exponen las diferentes líneas de interpretación del cambio socioproductivo en la industria automotriz, agrupadas para fines analíticos en tres vertientes: universalista, particularista y pluralista; esto, con el fin de detectar los principales problemas teóricos y prácticos que enfrentan los diferentes estudios que tratan el tema de la transferencia de los principios de competitividad industrial desarrollados por los fabricantes japoneses de automóviles. Para ello se desarrollan los aspectos centrales de este debate y se resumen las tendencias probables que podría seguir la industria automotriz terminal a nivel mundial en los próximos años. La utilidad de este apartado es que permite identificar la marcada polarización que existe en los análisis del cambio industrial al disgregarse en argumentos que generalizan, fragmentan o relativizan su trayectoria en uno o varios modelos posibles.

En el tercer capítulo se analiza el proceso de fabricación de Ford Hermosillo como espacio de transformación sistémico y reflexivo, por el carácter interrelacionado de sus diversos componentes y la adopción de soluciones cada vez menos parciales y aisladas. Se abordan los principios técnicos productivos y los medios materiales, como soluciones estratégicas que se organizan, se ejecutan, se discuten y cuestionan, lo que da lugar a procesos intensivos de innovación y aprendizaje. Los principios de eficiencia y calidad se entienden como formas institucionalizadas de una cultura corporativa que trata de imponerse con independencia de las diferentes concepciones de trabajo. La importancia de esta óptica de análisis es que establece una diferencia sustancial frente a otros enfoques que supeditan las transformaciones de los procesos de producción a una especie de determinismo y racionalidad técnico - económica.

En el cuarto capítulo se vincula el análisis de las transformaciones del proceso productivo con las formas de organización del trabajo y la cultura laboral. Aquí se abordan las funciones, las responsabilidades y las formas de cooperación que se desarrollan en los distintos niveles jerárquicos y se discuten los recursos de comunicación, participación e integración social que son puestos en ejecución. Estos aspectos se entienden como parte esencial de las rutinas laborales y de los mecanismos de dominación y poder gerencial que operan en un contexto de diferenciación social dentro de la fábrica, y que requieren de ciertas regularidades y consenso intersubjetivo para institucionalizar un orden organizacional y simbólico. La confrontación de tales diferencias aparece asociado a un proceso creciente de politización que permite configurar y

reconfigurar los significados de trabajo. Este fenómeno pone de relieve la lógica reflexiva que caracteriza a las recientes transformaciones del mundo del trabajo, por lo menos en este caso.

En el quinto capítulo se fortalecen los argumentos de los dos anteriores al abordar el sistema de relaciones laborales como espacio que se transforma ante condiciones externas e internas estructuralmente inciertas, donde se dirimen los procedimientos de trabajo y la negociación de intereses. También se aborda como espacio de politización que estructura los campos en conflicto y la configuración de la empresa. Bajo esta óptica se observa una praxis empresarial y laboral cualitativamente distinta que permite entender los procesos de acción y transformación de la empresa como fenómenos complejos que ponen de manifiesto la variedad de respuestas a nivel de la relación capital-trabajo.

Finalmente, se presenta un apartado de conclusiones donde se resumen los hallazgos más importantes, se exponen las implicaciones teóricas y se marcan las particularidades que distinguen a este trabajo. Algunas de estas conclusiones tienen que ver con los resultados de una modernidad industrial ambivalente al interior de Ford Hermosillo, que recrea situaciones de progreso y conflicto, de inclusión y exclusión, de individualismo e institucionalidad. No obstante, lo realmente importante radica en que en dicha empresa, la búsqueda de un orden productivo, organizacional, laboral y simbólico tiene un sentido distinto al de otras compañías. Ello está relacionado con una multiplicidad de cambios de diversa naturaleza, entre los que sobresale una mutación acelerada de las conductas laborales y gerenciales que dan a lo político una nueva dimensión dentro de la planta, y la convierten en espacio social de acción y experiencia genuinamente novedoso.



Capítulo I

HIBRIDACIÓN, MODERNIZACIÓN REFLEXIVA Y PROCESOS CULTURALES EN EL ANÁLISIS DE LAS TRANSFORMACIONES PRODUCTIVAS, ORGANIZACIONALES Y DEL TRABAJO EN LA EMPRESA INDUSTRIAL

En este capítulo se exponen las explicaciones teórico-conceptuales que guían el análisis de las transformaciones productivas, organizacionales y del trabajo en la empresa industrial moderna. De manera particular, se enfatiza la relación que guardan dichas explicaciones con el modelo de gestión industrial de Ford Motor Company de Hermosillo, Sonora.

Se parte de un enfoque centrado en la competencia, el conflicto, la historia y el cambio; esto es, el análisis procesual. Con éste se intenta identificar y definir los actuales procesos de cambio que caracterizan a la empresa automotriz, así como describir las estrategias individuales y colectivas que en ella intervienen para la consecución de objetivos de “racionalidad” económica y social. La unidad de análisis de este enfoque es, precisamente, la empresa automotriz, concebida como *espacio de transformación* dinámica, permeada por el conflicto, la toma de decisiones y la lucha competitiva; asimismo considerada como “unidad compleja entre su transformación material y su transformación social” (Pries, 1995).

La idea central es que la empresa industrial constituye un espacio de valorización privilegiado donde se presentan las transformaciones industriales materiales y subjetivas a todos los niveles, desde los cambios técnicos y productivos hasta aquéllos que se producen en los comportamientos laborales y las prácticas de las gerencias. Constituye, por así decirlo, el eje de la reestructuración de los modelos industriales en ejecución, en tanto que conjunto de prácticas y dispositivos tecnológicos, organizacionales, administrativos y sociales en busca de coherencia interna.

Como espacio de transformación, la empresa transnacional en particular, para el caso de los países de América Latina, refleja los dilemas y contradicciones asociadas a los procesos de inclusión-exclusión, homogeneización-heterogeneización, integración-desarticulación, descentralización-centralización, y fragmentación-totalización que caracterizan a la etapa actual de globalización. Ésta aparece como contexto de referencia obligado para comprender el carácter y sentido de las articulaciones en el seno de la empresa industrial automotriz. Las particularidades de dichas articulaciones, a su vez,

pueden ser vistas a la luz del fenómeno de hibridación, entendido como recurso explicativo de las mediaciones y diferencias entre lo local y lo global, y como proceso articulador que da cuenta del cruzamiento de prácticas industriales y laborales de naturaleza y trayectoria distintas, que reflejan principios de novedad, transición, adaptación, resimbolización, innovación y aprendizaje.

El punto de partida del enfoque aquí utilizado es el análisis diacrónico, centrado en la historia y trayectoria de la firma, pero también en las acciones de los individuos; es decir, en las situaciones de la acción y en las estrategias de la misma. Esto implica observar el fenómeno bajo estudio en constante movimiento y transformación, con tendencias diversas de avances y retrocesos, como proceso de experimentación y desarrollo. Implica también observar a los actores como protagonistas desiguales en lucha por resolver sus diferencias e imponer objetivos que les son propios. Dicho de otra manera, significa entender los cambios en la empresa como procesos dinámicos y de trayectoria multivariada, expuestos a una racionalidad económica cuestionada y limitada por el sentido que los actores otorgan a sus prácticas productivas y laborales. Lo anterior, en virtud de que se trata de actores dotados con diferentes estrategias, reglas, y demás recursos para la toma de decisiones, con el fin de establecer sus intereses dentro de espacios controlados de confrontación, negociación, acuerdos y desacuerdos, lo que significa la posibilidad para una de las partes de establecer relaciones de poder en términos de coerción o de consenso, utilizando los más variados mecanismos para conciliar e integrar los intereses en disputa y obtener legitimidad y hegemonía sobre las estrategias y objetivos de la otra. Esto implica, adicionalmente, entender las diferencias de intereses y estrategias en disputa como diferencias de sentido y significación de las prácticas, y por tanto, como diferencias culturales que revelan las posiciones de fuerza que cada uno de los actores posee y la manera en que se encuentran ubicados y distribuidos en ese espacio de transformaciones continuas, materiales y simbólicas, que es la empresa.

Enseguida desgloso las ideas anteriormente expuestas a partir de cinco aspectos que a mi juicio sintetizan los principios teórico conceptuales que orientan este trabajo: a) la empresa como unidad compleja entre su transformación material y su transformación social; b) la globalización como contexto referencial contradictorio y paradójico; c) la modernización reflexiva como recurso de interpretación que permite observar los procesos de “politización” y “reestructuración sistémica” en la empresa; d) la hibridación como proceso que explica las mediaciones y diferencias entre lo local y lo global; y e) los procesos

culturales como expresión del sentido del actuar laboral y de las estrategias de poder gerencial.

Aunque reconocemos que el alcance del procesualismo es más amplio y su instrumental analítico mucho más diversificado, es posible que estos cinco elementos tomados en conjunto, pudieran contribuir de alguna manera con una explicación diferente a la que hasta hoy han proporcionado por separado la antropología industrial y la sociología al análisis de la empresa automotriz en los países de América Latina. Huelga decir que lo que aquí se propone es una perspectiva interdisciplinaria socioantropológica de la empresa y del trabajo industrial.

1. Ni “racionalidad sistémica” ni “redes de cooperación”: la empresa como unidad compleja entre su transformación material y su transformación social.

Se parte del supuesto de que las grandes transformaciones industriales de la actualidad son concebidas desde el interior de la propia empresa industrial, por lo que ésta representa un espacio privilegiado de importancia capital en el análisis de los cambios tecnológicos, productivos y del trabajo. La empresa automotriz, en particular, constituye actualmente uno de los ejes centrales de la reestructuración productiva, en cuyo interior no sólo se generan y se integran procesos complejos de valorización del capital asociados a cambios productivos, técnicos, organizacionales y laborales, sino que también en ella se producen y reproducen los más diversos y variados significados de trabajo, todo lo cual impacta los comportamientos, actitudes, motivaciones, valores y acciones de los distintos grupos e individuos que confluyen en su interior.

Aunque se ha tratado de relativizar la importancia central del concepto de empresa y sustituirlo por el de “organización” o “redes de cooperación” vinculadas por sistemas de información capaces de abatir el problema de la distancia física y el tiempo presente (Nohria y Eccles, 1992, citado por Ibarra, 1997), parece incuestionable que la forma preponderante bajo la cual se estructura la producción industrial sigue siendo la empresa. Un trabajo de Touraine aporta argumentos en este sentido al señalar que “la empresa es un agente de cambio económico antes que una organización, pero también es un conjunto de técnicas de producción y de comunicación, aun cuando los recientes *golden boys* reduzcan el mundo de la empresa a combinaciones financieras, olvidando las exigencias de la producción” (Touraine, 1994:146).

El argumento mayormente socorrido para cuestionar la centralidad de la empresa en el análisis social ha sido el de la “racionalidad sistémica”, que alude a la forma de reestructuración dominante que ha estado presente en las actuales estrategias de modernización. Este razonamiento, sin embargo, conlleva serias limitaciones que tienden a oscurecer el papel de los actores como agentes de cambio social. Según Touraine:

“mientras se continúe hablando de racionalización y de conflicto de clases, permanecemos con la imagen clásica de la modernidad y su puesta en obra social; en cambio, cuando la empresa se define más desde un punto de vista militar que industrial, como lo sugiere la palabra ‘estrategia’, el actor económico es mucho más que un agente de modernización (...) –la empresa- aparece cada vez más como unidad estratégica en un mercado internacional competitivo y como un agente de utilización de nuevas tecnologías. Lo que mejor la define es el manejo de los mercados y de las tecnologías y no la racionalización ni la dominación de clases” (Ibid.:142).

En el mismo sentido, Pries insiste en que la tesis de una “racionalización sistémica” no cuestiona en absoluto la centralidad de la empresa para el análisis de la producción y el trabajo industrial, ya que:

“si bien es indudable que se incrementan las posibilidades técnicas, y en parte también las tendencias empíricas comprobables, en el sentido de un creciente desacoplamiento –material, temporal y espacial- del proceso laboral y el proceso productivo, trátase de fenómenos que se vienen observando ya desde hace varias décadas y que no tienen por qué desembocar en la disolución de la empresa. La amplia difusión de ciertos lemas tales como ‘*corporate identity*’ o ‘cultura de la empresa’ nos permite suponer que esta institución sigue revistiendo una importancia capital, incluso creciente, tanto para la sociedad en su conjunto como para los trabajadores considerados individualmente”(Pries, 1995:29).

En consecuencia, no se puede negar el hecho de que la empresa, pero sobre todo la empresa multinacional, se mueve a través de redes de cooperación internacionales y nacionales que le permiten tejer alianzas y establecer pactos corporativos con sus socios y competidores en un esfuerzo por acceder, entre otras cosas, a nuevos segmentos de mercado y a nuevos conocimientos tecnológicos. Asimismo, los procesos de fabricación aparecen como variables cada vez más abiertas que responden al comportamiento de diferentes áreas productivas, así como de clientes y proveedores, pero funcionalmente integrados a través de circuitos de comunicación y flujo de datos con base en las nuevas aplicaciones microelectrónicas. Esto le ha dado a los procesos de reestructuración un carácter sistémico; sin embargo, ello no es razón suficiente para minimizar la importancia de la empresa en los actuales procesos de cambio.

Para evitar estos minimalismos y en cambio darle a la empresa su justa dimensión, es necesario observarla a partir de una doble lógica: como “unidad estratégica de acción que se transforma y actúa bajo condiciones internas y externas estructuralmente inciertas” y como “espacio de transformación material y simbólico a través del cual se pueden analizar la *forma*, la *calidad* y la *dirección* de los cambios industriales” (Pries, 1995: 135).

*** Los conceptos de “campo” y “espacio de transformación” en el análisis de la empresa.**

El procedimiento de análisis para estudiar a la empresa como espacio de transformación, parte del concepto de “campo”. En la tradición de la sociología alemana de la empresa, según Pries, éste se define como “campo social abierto de tensiones” o “área de tensiones” que involucra el nivel técnico-económico y el nivel social de la empresa. Se concibe también como un punto de intersección de factores de influencia de orden situacional y motivacional que da cabida a la interacción de situaciones transpersonales o personales, objetivas y subjetivas, a través de las cuales “se abren múltiples posibilidades de estabilización y desestabilización” (Ibid.: 173). Con esto se trata de recalcar el hecho de que “las condiciones y los intereses, o las situaciones objetivas de la acción y las orientaciones subjetivas de la misma, se compensan y acceden a una nueva calidad” (Ibid.).

Sin embargo, el concepto de campo así definido, según Pries, tiene la limitación de que sólo refiere a una perspectiva bidimensional, esto es, a las situaciones de la acción y a las estrategias de la misma, que deja fuera una tercera dimensión, que es la “reflexividad del actuar laboral”. Esta se refiere –como explicaremos más adelante con mayor detalle– a los procesos de “cientifización y politización”, que se desprenden de aquéllas y que están presentes en las actuales estrategias de modernización en la empresa industrial como una característica novedosa y reciente. Esta tercera dimensión, junto con las dos anteriores, definen el concepto de espacio de transformación.

Los espacios de transformación que son propios de la reflexividad del actuar laboral, contenidos en las características de la empresa, según Pries, son cinco. Éstos son, a nivel macro: a) la estructura de la compañía / estrategia del capital, y b) estructura del producto / estrategia de ventas; y a nivel micro: c) sistema de fabricación, d) sistema de organización, y e) sistema de personal. Todos éstos se entienden como unidades analíticas que se delimitan por las problemáticas específicas que se tratan en cada uno de ellos y por sus diferentes redes de

acción. Asimismo, se conciben como productos históricos, condiciones actuales y puntos de referencia del actuar laboral en la empresa. Esto significa que los objetivos operativos de la empresa no pueden deducirse mecánicamente de su objetivo general de valorización del capital, sino con respecto a cada uno de estos espacios. No interesa, por tanto, analizar las correlaciones funcionales estáticas que se dan entre ellos en el interior de la empresa y con su entorno, sino más bien la problemática de los mecanismos de construcción social de las estructuras y los procesos; esto es lo que el autor llama, una *perspectiva constructivista de la empresa*.

Estas consideraciones sugieren, además, que la empresa no debe ser vista simplemente como una estructura determinada tecnológicamente o contextualmente, sino fundamentalmente como una estructura en proceso de transformación continua en la que se vinculan simultáneamente la libertad del actuar laboral y los límites a dicha actuación, lo que conlleva además, el actuar estratégico de los distintos grupos bajo “condiciones de riesgo” en un contexto relativamente estructurado. Desde esta perspectiva, según el autor, se marcan las posibilidades y los límites de la actuación de los grupos involucrados y se reconocen las asimetrías de poder, así como la imposibilidad de una dominación total y absoluta de alguna de las partes. De esta manera se llega a definir a la empresa como espacio material y simbólico en el que se aprecia la *unidad compleja* entre su transformación material y su transformación social; esto es, la empresa como unidad integrada a un entorno incierto, (debido a que puede ser vista como espacio del actuar laboral) aunque relativamente estructurada (por ser unidad operativa y autónoma de la valorización del capital).

Aunque esta definición general de empresa como unidad compleja y espacio de transformación relativiza el concepto de campo, éste no debiera ser eliminado dentro del análisis de la empresa, ya que si bien es cierto que dicho concepto no involucra la reflexividad del actuar laboral, y por tanto, la politización de los procesos de cambio, tal como lo explica Pries, desde la óptica de otras disciplinas, el concepto de campo, y particularmente el concepto de *campo político* aparece muy ligado a la comprensión de los procesos de politización, incluso con una lógica inversa a como lo hace la Sociología de la empresa. En la antropología política, el campo se entiende como un “*continuum* espacio temporal” en movimiento; de tal manera que el concepto de espacio aparece contenido dentro de éste, a la inversa de como se planteó anteriormente¹. Aquí el

¹.- Para referirse al uso de ciertas herramientas conceptuales del enfoque procesual, Lewellen (1985: 94) señala que lo importante es que “el investigador defina con precisión aquel aspecto del sistema social que se haya escogido como unidad de análisis”. En la práctica –nos dice- la relatividad misma de los conceptos es su principal

campo político se define como “un campo de tensión, lleno de antagonistas inteligentes y determinados, solos y agrupados, que están motivados por la ambición, el altruismo, el interés personal y por el deseo del bien público, mismos que en situaciones sucesivas están vinculados unos con otros a través del interés personal o del idealismo” (Swartz, Turner y Tuden, 1966:119). En la tradición de la antropología política el procedimiento de análisis para estudiar un campo político consiste en examinar los cambios en las relaciones entre las partes significativas de la situación preliminar en una sucesión de fases. La idea es que estas fases “tienden a seguirse una a la otra dentro de un patrón de procesos. Diferentes tipos de campos políticos generan diferentes tipos de patrones; sin embargo, un tipo de patrón es el que se generaliza” (Ibid.).

Así como el concepto de campo político, otro concepto que pudiera agregar claridad a la comprensión del actuar laboral reflexivo y político dentro de la empresa es el concepto de “campo simbólico” utilizado por Bourdieu (1990) para destacar la importancia del contexto en la construcción del sentido. Según este autor, todo campo se define como una estructura asimétrica y conflictiva que se sincroniza como un espacio estructurado de posiciones dominantes y dominadas. Las propiedades de estas posiciones dependen de su ubicación en ese espacio, y no de los atributos personales de sus ocupantes. Lo anterior se expresa en una suerte de “poder simbólico”, que no se establece en la lucha por las ideas para establecer su hegemonía acerca de una concepción clasista del mundo, sino en una interiorización muda de la desigualdad social, bajo la forma de disposiciones inconscientes inscritas en el propio cuerpo (*habitus*). Así, esta estructura refleja cierto estado de las relaciones de fuerza entre los agentes o instituciones comprometidas en la lucha por la distribución de un “capital simbólico” específico, que una vez acumulado en el curso de las luchas precedentes orientan las estrategias subsecuentes².

Tanto el concepto de campo político como el de campo simbólico abren la comprensión a la idea señalada por Pries en el sentido de que:

virtud, aunque éstos no tienen por qué ser arbitrarios. Así, por ejemplo, “un terreno político no es ni más ni menos que el área mayor de actividad política definida por un investigador determinado, mientras que una arena es un área, dentro del terreno, en la que el investigador desea concentrarse en un momento dado”. Creemos que algo similar sucede con los conceptos de campo y espacio, como podrá constatarse a lo largo del texto.

².- Según explica García Canclini en la Introducción a la *Sociología de la Cultura* de Pierre Bourdieu (1990), en vez de deducir el carácter general de la lucha de clases en el sentido de enfrentamientos políticos, artísticos, etc., Bourdieu prefiere indagar cómo se lucha por la apropiación de capital que en cada campo generan los grupos que en él intervienen. Por tanto, la sociedad y la confrontación entre las clases es resultado de la manera en que se articulan y combinan las luchas por la legitimidad y el poder en cada uno de los campos.

“Hoy por hoy existe la posibilidad real de que ocurra, en el transcurso de la modernización reflexiva, una politización de la relación capital-trabajo en la base de la producción industrial, por así decirlo, en las empresas mismas. Esta posibilidad se fundamenta en el hecho de que el capital es indiferente al contenido específico de su valoración. Los trabajadores y los actores de la empresa, en cambio, están interesados de múltiples formas, no sólo en la reproducción material a corto plazo, sino también en la salvaguarda a largo plazo de condiciones ambientales dignas y en cierta realización, cuando menos parcial, en el ámbito del trabajo. Esto no es menos cierto en el caso de los miembros de la gerencia que, lejos de llevar a cabo –como si fueran simples estereotipos- los imperativos generales de valorización del capital, están involucrados como actores sociales en el proceso de regulación del ‘qué’ y del ‘cómo’ de la producción” (Pries, 1995: 97).

La elección entre utilizar el concepto de campo o el de espacio no contiene más diferencia semántica constatable que la que uno le quiera otorgar. En tal sentido, las condiciones en que se presenta la cientifización y politización de la reflexividad del actuar laboral, bien podrían ser referidas tanto como “espacio de transformación” o como “campo de transformación”, en virtud de que ambos son mas bien complementarios y representan, sin duda, una cualidad relativa superior sobre otros que anteriormente habían dominado el pensamiento político social para entender los procesos de cambio, como por ejemplo, los de “estructura” o “sistema”. Para los fines de este trabajo se utilizarán ambos conceptos, aunque sólo haremos referencia al segundo para explicar ciertas particularidades relativas a lo simbólico y a lo político, en alusión precisamente, a cómo se presentan las condiciones de la acción y las estrategias de la misma.

*** *Conceptos y tipologías de poder en el análisis de la empresa.***

Hablar de lo político o de la politización de los procesos de transformación en la empresa, involucra desde el punto de vista del análisis procesual alguna clase de enfoque sobre el poder. Aunque la bibliografía es muy amplia en este terreno, para los fines de este trabajo nos apoyaremos en dos estudios de la antropología política que presentan una tipología del poder que parece ajustarse claramente a lo que sucede en Ford Hermosillo. Dichos estudios están referidos tanto al enfoque procesualista de lo político de Swartz, Turner y Tuden (1966), como al enfoque evolucionista sobre el poder de Adams (1983)³. En un caso, esto implica entender el poder con relación a un sistema de valores que legitiman la base de ese poder, y en otro, como un proceso estructurado y estructurante inseparable de las formas culturales; como una dimensión particular de la evolución de la

³.- De manera complementaria, nos apoyamos en parte de las aportaciones de Bourdieu (1988) acerca del poder simbólico, como en las de Crozier (1990), que refieren a éste como resultado siempre contingente de la movilización de los actores, de las fuentes de incertidumbre pertinentes que ellos controlan en una estructura de determinado juego, por sus relaciones y transacciones con los otros participantes en ese juego, etc.

cultura. Lo común en ambos enfoques es que el poder es una *relación simbólica* cuyo funcionamiento no depende originalmente de su efectividad intrínseca sino de las expectativas que su empleo genera en aquéllos que lo acatan, y es también una relación generalizada que opera independientemente de circunstancias, sanciones, situaciones o individuos particulares.

Así, para referirnos a las relaciones de poder dentro de la empresa, conviene hacerlo en el sentido de la existencia de un *poder* basado en la *coerción* y un *poder* basado en el *consenso*. Este último implica considerar al poder como “el aspecto dinámico de la legitimidad, una legitimidad que la acción social pone a prueba” (Swartz, Turner y Tuden, 1966: 109-110). A su vez, la legitimidad se entiende como un tipo de apoyo que deriva no de la fuerza o de su amenaza sino de los valores que comparten los individuos; es decir, la legitimidad deviene de los valores que proceden del establecimiento de una conexión positiva entre la entidad o el proceso que tiene legitimidad y tales valores. Así, cuando el poder está relacionado con la legitimidad se puede hablar de un *poder consensual* y cuando está relacionado con la autoridad es mejor hablar de *poder coercitivo*. Lo importante de esta distinción para el análisis de la empresa es que permite entender que “el tipo de apoyo en un nivel no necesariamente depende del tipo de apoyo en otro. El hecho de que una comunidad política sea apoyada por ser legítima no significa que los medios para obtener la obediencia dentro de esa comunidad sean necesariamente legítimos”. (Ibid.:109). Detrás de esto, está la idea de que el ejercicio del poder existe como una interacción en la cual el detentador del poder logra obediencia por una decisión relativa a las metas grupales, a cambio de la comprensión de que la entidad obediente está autorizada a invocar ciertas obligaciones en el futuro.

De hecho, una característica en la historia de Ford Hermosillo es que en un lapso de casi dos décadas, ésta parece haber transitado de un tipo de relaciones de poder por coerción a otro basado en el consenso. En particular han tendido a modificarse las viejas estructuras de autoridad y mando asentadas en las jerarquías por otras que se fundamentan en la participación conjunta entre trabajadores y empresa, al igual que ha tendido a eliminarse un conjunto de normas gerenciales basado en las sanciones por otro sustentado en preceptos morales que enfatizan un mayor acercamiento hacia los objetivos de la empresa. Esto es, una nueva fórmula de control social basada en el consenso de los grupos de trabajo, donde los objetivos de la empresa, sus intereses, la solución de problemas en la línea, y en general, la toma de decisiones, no sean impuestas de manera coercitiva, sino efectuadas con el apoyo de todos los trabajadores.

Estas estrategias gerenciales que oscilan entre el consenso y la coerción quedan más claras, sin embargo, bajo la tipología del poder expuesta por Adams, misma que puede ser aplicada para diferentes casos particulares y circunstancias en las que el poder aparece como parte de un esfuerzo global de la especie humana encaminada a enfrentarse con su medio ambiente y controlarlo, a fin de hacer más efectivas sus posibilidades de supervivencia. Dicho autor señala que existen un *poder independiente* y un *poder dependiente*. El poder independiente se refiere a la capacidad que tiene un actor para retener la toma de decisiones y el control. Éste se encuentra en la base de todos los sistemas de poder. El poder dependiente, por su parte, deja el control en manos de un actor pero asigna la toma de decisiones a otro. Éste tiene tres formas de expresión: el poder que se *concede*, el poder que se *asigna* y el poder que se *delega*.

El poder por concesión “ocurre cuando un actor o una unidad de operación⁴ otorga a otro el poder de toma de decisiones. Esta situación está implicada en las interacciones más simples y se conciben de ordinario como la concesión de un ‘derecho’ a alguien” (Adams, 1983: 59). El poder asignado y el poder delegado son formas de expresión del anterior, es decir, son formas comunes de concesión del poder que generan varias clases de estructura de poder. La distinción entre éstos se basa en:

“el hecho de que uno conceda poder a muchos, o muchos concedan poder a uno. Esta es una distinción técnica conveniente, pero está implicada otra diferencia igualmente importante. En estos dos procesos, una de las partes tiene mayor poder relativo que la otra. En el poder asignado, la concesión múltiple del poder de muchos a uno le da a este un poder mayor que el de cualquiera de los otros iguales” (Ibid.: 60-61). Lo contrario sucede con el poder delegado.

Conviene aclarar que detrás de la tipología de Adams está presente la idea de poder no en términos generales, sino referida al *poder social*. Éste se presenta como “parte de un esfuerzo global (del hombre) encaminado a enfrentarse con su medio ambiente y controlarlo, a fin de hacer más efectivas sus posibilidades de supervivencia”. De manera más precisa, es “aquel aspecto de las relaciones sociales que indica la igualdad relativa de los actores o unidades de operación;

⁴ Según Adams, una unidad de operación es “un conjunto de actores que comparten un patrón de adaptación común con respecto a alguna porción del ambiente. El patrón implica la acción colectiva o coordinada y alguna ideología común que exprese metas o justificaciones. Un actor es un ser humano y/o una unidad de operación” (1983: 71). Aquí lo que es importante entender, nos explica, es el concepto de adaptación, según el cual se trata de un proceso que implica necesariamente el cambio basado en la selección natural: “una unidad de operación debe adaptarse suficientemente bien al ambiente para sobrevivir” (Ibid.). Algunas características fundamentales de la adaptación de una unidad de operación son las siguientes: “A). Sus controles del ambiente, su tecnología para manejar o procesar formas y flujos de energía. B). Su poder derivado de otras fuentes” (Ibid.).

deriva del control relativo ejercido por cada actor o unidad sobre los elementos del ambiente que interesa a los participantes” (Ibid.: 26). En este sentido establece una diferencia entre *poder* y *control*. El punto de partida, según el autor, es que “la estructura de poder se refiere a cualquier conjunto sistémico de relaciones a través de las cuales los actores o las partes manifiestan sus preocupaciones relativas por el control sobre el ambiente y el poder sobre sus semejantes”. Así, el control sobre el ambiente aparece como una cuestión física:

“el control es una relación no recíproca en el sentido de que existe entre un actor y algún elemento del ambiente que no puede reaccionar racionalmente ante las expectativas conductistas compartidas (...) así pues, el control depende siempre del entendimiento, de la naturaleza, del objeto que se controla, de modo que requiere un conjunto de técnicas apropiadas para tales características” (Ibid.: 37-38).

El poder, en cambio, es sobre un individuo, y se define como:

“una faceta psicológica de una relación social en el sentido de que puede afirmarse que tiene su asiento físico dentro de los sistemas nerviosos de los actores; es una relación social porque existe en virtud de la complementariedad de la preocupación social de cada actor por el otro (...) el poder es una relación social que descansa en algún patrón de controles y es recíproca. Es decir, ambos miembros de la relación actúan en términos de su propio interés, y específicamente lo hacen en términos de los controles que cada uno tenga sobre los elementos que interesen al otro. El comportamiento resultante de una conciencia del poder es tal que el actor trata de calcular lo que podría hacer el otro individuo que pudiera afectar los intereses del actor” (Ibid.: 38).

Dentro de estas diferencias hay una distinción adicional que merece atención, y es la que se da entre *poder* y *fuerza*. La fuerza aparece como el ejercicio del control, no del poder, mientras que el poder se expresa como el conjunto de condiciones psico-sociales para la toma de decisiones. Otra distinción es entre *reciprocidad* y *omnipresencia*. Al respecto, Adams sugiere que “el reconocimiento de la reciprocidad continua de las relaciones de poder es importante porque aclara que el poder existe independientemente de que su distribución sea desigual o no” (Ibid.: 44). Con esto, lo que quiere decir es que el poder está presente en todas las relaciones sociales. Sin embargo, señala que “esta omnipresencia no debe verse en ningún sentido como algo amenazante o peligroso. Por el contrario, el poder es en efecto, una de las principales fuerzas dinámicas de la sociedad humana o de cualquier sociedad. Es una reflexión del éxito en la dominación y el control del ambiente y es una medida de ese éxito” (Ibid.: 45).

Una última distinción es entre *autoridad y legitimidad*. Ambos también son aspectos de las relaciones de poder. El primero, “es sólo una extensión metafórica a partir del individuo que ejerce el poder o el control hacia sus mecanismos o medios para hacerlo”. Por su parte, el segundo

“es una potencialidad cultural acerca de una autoridad, una ley, un acto, o lo que sea, para que se conforme con ‘los principios reconocidos o las reglas o normas aceptadas’ (...) la base de la legitimidad es intrínsecamente una cuestión de acuerdo y nada más. No hay otra prueba para ella que la continuación de la creencia de la gente en que así debe ser (...) Es importante que la cuestión de la legitimidad se mantenga separada de la cuestión del poder, ya que el poder deriva del control del ambiente, independientemente de lo que se piense al respecto, mientras que la legitimidad se refiere a lo que piensa la gente acerca de las cosas, independientemente de cómo sean realmente tales cosas” (Ibid.: 47-48).

Así pues, los conceptos de poder independiente y poder dependiente cobran particular importancia en el análisis de Ford Hermosillo, ya que en la práctica la gerencia recurre al principio de involucramiento responsable en las actividades de grupo, como un factor aglutinador de intereses, alrededor del cual se desarrolla lo que ahí se conoce como “liderazgo compartido”, también llamado empoderamiento o *empowerment*, lo que no es otra cosa que un equivalente del poder delegado. Esta delegación del poder hacia la base de trabajadores tiene como condición, de parte de la gerencia, una gestión del personal que pone énfasis en la capacitación, el entrenamiento, y en una comunicación horizontal que se recrea y se extiende hacia todos los integrantes de la empresa, en la que se invierten no sólo capitales, sino valores, conocimientos, tradiciones y demás componentes de una subjetividad y una cultura propias de su papel de gerencia. Así, teniendo como telón de fondo las diferencias jerárquicas y de aprendizaje, la gerencia es la encargada de retomar, interpretar, llevar a la práctica y redefinir el modelo de integración social de la empresa. Esa capacidad de la gerencia para retener la toma de decisiones y el control sobre los aspectos que determinan las diferencias jerárquicas y de aprendizaje, le da ese poder independiente para buscar a su manera una comunidad de intereses dentro de la empresa.

En resumen, estas tipologías permitirán demostrar la relación de igualdad relativa entre los actores frente al poder y su distribución desigual, además que permitirá comparar los cambios en las relaciones de poder en la empresa, desde su inicio en 1986, hasta el año 2000. Esta concepción, junto con los conceptos anteriores de espacio y campo de transformación, permitirán observar los cambios en la empresa desde una perspectiva integral y de mayor complejidad, más allá de las concepciones netamente economicistas, que han basado su

análisis sólo en los aspectos ligados a la valorización del capital, o de los juicios tecnicistas que la estudian únicamente desde el punto de vista de los cambios técnicos, o bien, de las concepciones de empresa excesivamente abarcadoras que la ven como "sistema social", entre muchas otras ideas. Lo anterior, sin embargo, quedará más claro si establecemos un vínculo necesario con otras categorías de análisis social relativamente recientes, como es la de globalización, que enseguida abordamos.

2. Dilemas para el análisis social: la globalización como contexto referencial contradictorio y paradójico.

En la actualidad, los fenómenos de la globalización y la modernización se han convertido en puntos de referencia obligados no sólo para el análisis social en general, sino también para entender las transformaciones socio-productivas de la empresa en particular. Lo anterior tiene sentido en la medida en que éstos reflejan de diversas maneras los cambios trascendentales que orientan el futuro de la economía, la política, la sociedad y las formas culturales. La globalización, en particular, ha sido el resultado de las grandes transformaciones de fin de siglo, referidas a por lo menos siete aspectos estrechamente vinculados: a) una transnacionalización de los procesos productivos que transforman la internacionalización de capital en una relación social global; b) una revolución tecnológica sin precedentes y su traslado a los países subdesarrollados, que la convierte en piedra angular de la competitividad y productividad internacional; c) una reorganización de los procesos de trabajo y de las estrategias empresariales basadas en nuevos conceptos productivos (CIDAC-IBAFIN, 1988); d) un desarrollo de ventajas comparativas y competitivas dinámicas que sirven como factor crucial de éxito de las empresas, las industrias y los gobiernos; e) una redefinición de los Estados nacionales y reorientación de las políticas económicas; f) un nuevo escenario de competencia internacional por regiones geográficas y ramas productivas (CIDAC, 1991); y g) una nueva cultura que "desterritorializa" signos, significados e identidades, relacionada con la migración internacional, el desarrollo de la comunicación informática y la transnacionalización de las empresas (Amin y Thrift, 1994).

Dentro de éstos y muchos otros cambios, la modernización aparece como un movimiento de actualización económica, política y cultural, así como un proceso de transnacionalización e interdependencia asimétrica con heterogeneidad estructural y bajos salarios, al que inevitablemente se liga el desarrollo de América Latina (Glade y Luisselli, 1989). Aunque se trata de conceptos diferentes, la globalización es un fenómeno íntimamente ligado a la modernización, a través de la cual los Estados-nación han constituido una

unidad, un contexto global en el cual el mundo se convierte en un lugar con sus propios procesos y formas de integración (Rosas, 1992).

La importancia analítica de estos fenómenos en numerosos estudios ha sido reactiva a las contradicciones e implicaciones que generan, ya que suponen como tendencia, por una parte, una cierta homogeneización y estandarización de formas de integración y principios tecnológicos y productivos con la cual no sólo se compromete el desarrollo económico, social, político y cultural de los países industrializados, sino también de sociedades que históricamente han estado marcadas por el atraso, la marginación, la ausencia de democracia y la desigualdad social; por otra parte, la globalización y la modernización implican aparentemente un regreso a los nacionalismos, hacia lo de adentro, a lo local, con lo cual se defienden y refuerzan las identidades. Un trabajo reciente alude a la globalización como un proceso multidimensional altamente contradictorio y paradójico que trasciende las esferas económica, política, social y cultural, y cuyos alcances y efectos pueden ser tanto positivos como negativos, “al mismo tiempo homogeneiza y heterogeneiza, totaliza y fragmenta, integra y margina, articula y disgrega, potencia y merma, complejiza y simplifica, es oportunidad y amenaza, descentraliza territorialmente y centraliza funcionalmente, entre otras peculiaridades” (Wong, 1997: 6).

La importancia que dicho fenómeno tiene para el caso de Ford Hermosillo, es que en el ámbito industrial las disyuntivas de la globalización se han tejido, por un lado, en torno a la idea de que los imperativos de la revolución tecnológica y el mercado están determinando el camino más viable de las estrategias de las organizaciones y las firmas en una especie de convergencia y homogeneización hacia modelos de aplicación universal; por otro lado, se cuestiona este hecho señalando que las tendencias de productividad son ambiguas y el rol de los Estados, las instituciones y los contextos locales están condicionando las diversas trayectorias de las firmas (Boyer, Charron, Jürgens y Tolliday, 1998). Parte de este último argumento tiene como fundamento una idea desarrollada a principios de los años noventa, según la cual las bases sociales son a menudo mucho más poderosas que los determinantes tecnológicos y organizacionales externos, lo cual sugiere que los “efectos societales” son una consecuencia profunda para la transferencia de modelos productivos (Sorge, 1990).

Un ejemplo de lo anterior se ha desarrollado en torno a la asimilación del modelo japonés de organización y producción flexible, también llamado “toyotista” o “*lean production*”, considerado por algunos, alternativo al fordismo, universalmente válido y el único posible para resolver los problemas de

rentabilidad, productividad y competitividad capitalista (Monden, 1988 y Womack, Jones y Ross, 1992). Contrariamente, otros señalan la presencia de modelos combinados de prácticas fordistas y tayloristas, o en interacciones de prácticas toyotistas refuncionalizadas por las condiciones locales de producción y relaciones industriales específicas de cada país, lo que revela las variadas trayectorias nacionales (Drashe, 1994; Huxley, Rinehart y Robertson, 1994; Lipietz, 1995).

La importancia de la globalización para el caso de Ford Hermosillo se aprecia también en el terreno de la cultura; aquí se advierten implicaciones que tienen que ver con la formación de una “cultura internacional” que capitaliza determinados símbolos y referencias culturales reconocidas internacionalmente, teniendo como punto de apoyo el mercado (Ortiz, 1994). Asimismo, está el surgimiento de entidades totalizadoras como es el caso de la llamada “cultura internet”, la cultura de la “calidad total” –los llamados ISO9000- y aún más elocuente, la llamada nueva cultura organizacional o “cultura empresarial internacional”, que ha penetrado prácticamente todos los segmentos de la sociedad para convertirse en un modelo cultural que pretende ser universal. Ésta ha impregnado progresivamente a un buen número de empresas en diferentes regiones y países, a partir de una lógica gerencial compuesta de reglas de funcionamiento, escala de valores y maneras de comunicar, que va instituyéndose como norma de gestión de las relaciones de trabajo

“se trata de una expresión cultural netamente desterritorializada: para la expansión de las compañías en el mundo, la cultura de empresa, en tanto que comunión de valores, de creencias, de rituales y de metas, debe cumplir la misión de realizar la difícil alianza entre lo local y lo global. Por lo mismo, esta cultura no se puede ligar a un territorio: es más bien una mentalidad” (Rosas, 1992: 91).

Paralelamente, se tejen identidades fuera del ámbito fabril moderno y se incorporan y defienden tradiciones laborales heredadas; esto es, una especie de defensa de “lo regional” frente a las normas de modelos industriales dominantes.

Ante todos estos dilemas y contradicciones generadas por los cambios asociados a la globalización y a la modernidad, se presenta una crisis de los paradigmas de las ciencias sociales, los cuales se han visto imposibilitados para explicar con certeza las nuevas realidades, entre éstas, las que corresponden a las transformaciones de la empresa industrial moderna. Ello ha empujado a diversos analistas a indagar otras vías para entender fenómenos que ya no pueden explicarse con los viejos conceptos ni a través de las antiguas teorías. Algunos trabajos han señalado que en la actual fase de heterogenización socio-cultural no

existen ya identidades definitivamente establecidas y abstractas, por lo que la función integradora del Estado deberá ser repensada y reconsiderada, no sólo en su carácter normativo y burocrático de la integración estatal, sino que también, se deberán tomar en cuenta los mundos simbólico-imaginarios y las representaciones colectivas con los cuales se define el sentido de los procesos sociales. Todo esto, partiendo del reconocimiento de la diferencia, de lo particular, lo múltiple, lo heterogéneo y las exigencias democráticas (Parker, 1995).

Algunos trabajos sugieren investigar actividad por actividad, la manera en cómo se está construyendo un nuevo mapa de economía global, para ubicarlo como una “mezcla de actividades territorializadas y desterritorializadas”, y atender a la naturaleza y fundamento del cambio tecnológico, así como a las raíces históricas y culturales del territorio (Storper, 1993: 6). Otros más plantean encontrar un equilibrio dentro de esa doble dimensión de influencias universales y soportes regionales y locales. Esto es, vivir con lo universal y con lo regional sin pronunciarse unilateralmente a favor de uno de ellos, es decir, aceptar las influencias entre uno y otro para enriquecerse mutuamente (Bejarano, 1994). Se ha insistido, sobre todo, en la búsqueda de nuevas conceptualizaciones que cuestionen la utilidad de ciertas categorías con las que venían operando las ciencias sociales, como es el caso de los paradigmas polares.

Así, como señala Rosas (1992: 92) “...los conceptos de centro/periferia, unidad/diversidad, homogeneidad/heterogeneidad, integración/desintegración, conformismo/resistencia. Entre otros, se nos presentan como insuficientes para reflejar la complejidad cultural en un mundo globalizado”.

Este rechazo a las concepciones dualistas excluyentes implica encontrar nuevas mediaciones, marcos explicativos que permitan encarar conceptualmente la heterogeneidad, la diferencia y la desigualdad, fuera de la disyuntiva de tener que decidir entre uno y otro extremos; esto es, contar con instrumentos que permitan “hacer menos incomprensiva la convivencia global, con menores malentendidos, que en los tiempos de la colonización y el imperialismo” (García Canclini, 1999: 30). En este sentido vale la pena preguntarnos e insistir en lo que otros ya han señalado en trabajos previos, pero que aún es visto con incredulidad y reservas: ¿no es acaso la hibridación uno de los caminos para aproximarse a una mejor comprensión de esa complejidad implicada por la globalización?; ¿no puede ser acaso ésta, una mejor forma para redefinir el sentido con que se plantea lo universal y lo particular?. Creemos que las respuestas a estas interrogantes son positivas, aunque con ello no se pretende minimizar la riqueza

explicativa de los conceptos de globalización y modernización, sino ampliar las opciones conceptuales que ayuden a caracterizar parte de las problemáticas en las que éstos han mostrado limitaciones. Más aún, es justo reconocer que todavía falta mucho por explorar acerca del contenido, la naturaleza y alcance del concepto de hibridación, por lo que cobra especial vigencia la sentencia de Aoki (1990; 14), a propósito de la reorganización productiva de la fábrica automotriz, en el sentido de que "...un esfuerzo para conocerse mejor por parte de Occidente y Japón podría muy bien conducir a alguna forma de híbrido, pero puede no ser fácil encontrar un camino hacia él".

3. De la modernización reflexiva a la "modernización híbrida": bases explicativas para identificar nuevos modelos industriales.

Antes de abogar a favor del concepto de hibridación, quisiera insistir en la importancia que reviste el concepto de modernización para el análisis de la empresa. Esto, en la medida en que, a diferencia de la globalización, no se trata simplemente de un aspecto referencial y contextual sobre las transformaciones recientes, sino además, y sobre todo, de una tendencia del desarrollo social implícita en todos los fenómenos, independientemente de las connotaciones asociadas que la ven como sinónimo de cambio, evolución o "progreso" de las estructuras sociales; o de aquéllas que presuponen juicios de valor en el sentido de anteponerla a lo que se considera lo "tradicional" o lo "atrasado"; y más aun, de aquéllos conceptos que designan una secuencia por etapas o fases de desarrollo.

En el marco de los propósitos de este trabajo, resulta factible utilizar el concepto de modernización en el sentido que lo hace Pries (1995) para desarrollar su tesis de la "reestructuración productiva como modernización reflexiva", es decir, como un proceso empírico histórico en transición cualitativamente superior a la llamada "modernización simple", que inició en el siglo XVII en los países europeos, y cuyas características centrales, según el autor, habrían sido las siguientes:

"la desmistificación y secularización del mundo que empieza con las ciencias modernas, el cambio del tipo predominante de actuar (del actuar tradicional y carismático hacia lo racional), el traspaso de los mecanismos más importantes de estratificación social (de la adscripción hacia el logro y el rendimiento) y, por cierto, una nueva diferenciación de esferas propias de la ciencia, de la economía, de la política y de lo público con lógicas de actuación y cohesión diferentes" (Pries, 1993A: 2).

Hacia finales del siglo XX, la modernización como proceso empírico-histórico, al parecer, muestra fisuras y vive cambios profundos, lo que no implica que se

pierdan las reglas y los principios de la modernización simple, sino que se cambia la lógica y la dinámica de esa modernización. Así:

“la modernización se vuelve reflexiva en el sentido de dirigirse hacia sí misma. Mientras que la modernización simple tenía unos actores, sujetos y promotores relativamente claros, los científicos y otros expertos en demistificación, la modernización reflexiva nos presenta la demistificación de los demistificadores. Mientras que la modernización simple se caracterizó por una creciente diferenciación de subsistemas sociales, en la modernización reflexiva vivimos una politización de la economía y la ciencia y una difusión de la economía y ciencia en los estratos antes reservados para la política (...) la regla de la duda científica, antes los científicos la aplicaban al mundo fuera de su propio mundo de científicos. Ahora la duda científica se vuelve en contra de los científicos mismos” (Ibid.: 5).

En este sentido, el proceso de modernización –nos dice el autor– ni llegó a su fin y tampoco es el principio de una supuesta fase de “posmodernidad”, como lo han supuesto numerosos autores, sino que vivimos el “transcurso de la modernización simple hacia la modernización reflexiva”(Ibid.)⁵.

La importancia de la modernización reflexiva como proceso empírico-histórico es que hace referencia a tres problemáticas asociadas: *la calidad, la forma y la dirección del cambio social*. La primera de ellas concierne básicamente a la profundidad y velocidad de los procesos de transformación, esto es, a la relación entre continuidad o ruptura, por ejemplo, con respecto al modelo industrial dominante o a algunas de las características que estarían implicadas en éste, como la llamada “tercera revolución industrial”, o la existencia de “nuevos conceptos productivos”, etcétera.

La segunda, tiene que ver con las modalidades que asume el cambio en la empresa, ya sea que se trate de lo que se ha dado en llamar el “fin de la producción en masa” y el paso hacia la “especialización flexible”, o la “taylorización” del trabajo intelectual. Asimismo, el cambio industrial se manifiesta como una “racionalización sistémica”, práctica y efectivamente comprobable, que se abre paso y se impone a espaldas de los propios actores de la empresa, o bien se presenta en forma de un “cambio paradigmático” de

⁵.- Cabe aclarar, sin embargo, —señala el autor— que el enfoque de ‘posmodernidad’ es importante si se concibe como lo hace Canclini, “no como una etapa o tendencia que reemplazaría al mundo moderno, sino como una manera de problematizar los vínculos equívocos que éste armó con las tradiciones que quiso excluir o superar para constituirse”, lo cual, de paso, permite entender las diferencias entre “modernidad como etapa histórica, la modernización como proceso socioeconómico que trata de ir construyendo la modernidad, y los modernismos, o sea los proyectos culturales que renuevan las prácticas simbólicas con un sentido experimental o crítico” (op. cit.:5)

intenciones, conceptos políticos y orientaciones estratégicas, como es el paso de un concepto de producción encerrado en los estrechos límites de la tecnocracia, hacia un concepto de producción flexible; o bien, el paso de un modelo tecnocéntrico de racionalización hacia un modelo antropocéntrico (Pries, 1995).

La tercer problemática se refiere a las tendencias del cambio y a la posibilidad de determinarlas. Esto implica dos niveles de análisis: uno tiene que ver —según expone Pries— con el “grado de certidumbre” con el cual es posible emitir un pronóstico cualquiera, al respecto de lo cual se genera una controversia entre posiciones extremas que suponen, en un caso, la existencia de tendencias (o rupturas) evolutivas unívocas y claramente identificables; y en otro, una perspectiva de exclusiva relatividad y diferenciación que, alegando la multiplicidad de variables en juego y las tendencias observables, cuestiona la posibilidad de líneas de desarrollo claramente identificables. El otro nivel hace referencia a las oportunidades y riesgos que conlleva el cambio industrial, sobre todo, a sus implicaciones sobre el mundo del trabajo. Esencialmente, esto tiene que ver con los criterios de evaluación que se escojan y ponderen, de lo cual se podrá llegar a una visión optimista o pesimista del futuro. Esto supone preguntas tales como, si el trabajo vivo, en la producción industrial, estaría convirtiéndose en un elemento cada vez más residual, acorralado entre las nuevas técnicas de fabricación y control industrial, por un lado, y las técnicas de control social cada vez más sutiles, por el otro; o si tal vez cabría esperar, tras una ‘fase taylorista transitoria’, una nueva era del trabajador-productor calificado, llamado a desarrollar un papel activo en el seno de equipos autónomos de fabricación (Ibid.).

Cabe señalar que esta última problemática acerca de la dirección del cambio social, aunque con otros propósitos y bajo otros enfoques de análisis, ha estado presente y ha sido una discusión añeja en las ciencias antropológicas. Por varios años predominó la idea según la cual la especie humana se desarrolla siguiendo un patrón de “evolución general” y otros de “evolución específica”. Los promotores de esta tesis (White, 1943 y Steward, 1949; citado por Lewellen, 1985) desarrollaron una concepción multilineal del cambio social al intentar medir la evolución, en un caso (White), en términos de la eficacia energética y considerando a la tecnología como el motor primario, y en otro, (Steward) en términos del “núcleo cultural” relativo a las disposiciones económicas y de subsistencia que según él determinaban en gran medida la estructura social y la ideología. Al respecto, Sahlins (1960) estableció una diferenciación entre evolución general y específica a partir del concepto de adaptación, y señaló que todos los seres humanos tratan de adaptarse y experimentan continuamente

procedimientos específicos para el control de su ambiente. Adams (1983: 222), por su parte, precisa estas diferencias al señalar que:

“toda evolución es específica. El término general se refiere a un modelo conceptual que traza la línea de máximo desarrollo evolutivo en el curso de la historia humana (...) la evolución general es el bosquejo de la evolución de la especie; la evolución específica es el bosquejo de la evolución de cualquier subunidad particular de la especie durante cualquier período en el que exista como unidad separada”.

Esta condición de multilinealidad, sin embargo, encierra algunos inconvenientes que debieran considerarse, pues como señala Godelier (1980: 217-219) en su crítica a Sahlins, a propósito de los conceptos referidos, “no hay evolución en un sentido sin posibilidad de evolución en otro o en varios otros sentidos: no existe evolución ‘en general’, ni tampoco auténtica ‘evolución general’ de la humanidad. La humanidad no es un sujeto, tampoco las sociedades lo son, y sus respectivas historias, la historia, no es la del desarrollo de un embrión u organismo”. Godelier critica que la evolución de que habla Sahlins es en realidad un movimiento general y con un sentido único, que se da como un avance por estadios generales. Por eso, señala que aunque se hable de evolución multilineal, ésta siempre es en una misma dirección. El problema de fondo, según Godelier, estriba en encontrar *la causalidad diferencial de las estructuras* que determinan la evolución que él llama múltiple⁶.

Los desacuerdos para comprender la dirección de los cambios, al parecer, han sido mayores que las coincidencias, pues como señala Pries, existe todavía una manifiesta incapacidad y desconcierto de las ciencias sociales en general para describir, interpretar y comprender adecuadamente el cambio social. Esto, por lo menos en el caso de la industria y la empresa, debido quizás a las dificultades para investigar de manera interrelacionada tanto los procesos prácticos y empíricos del cambio, como de los conceptos teórico analíticos utilizados para su comprensión. En tal sentido, el problema quizás estriba en saber cómo debe evaluarse desde el punto de vista empírico y comprenderse desde el punto de vista teórico y conceptual la calidad, la forma y la dirección de los cambios. Sin embargo, en ausencia de toda hipótesis convincente al respecto, “la crítica a la ciencia de los conceptos teóricos y metodológicos carece de toda orientación”; y

⁶.- De hecho, ésta pareciera ser la lógica que subsiste en el caso de las empresas automotrices, que tratan de reproducir los principios generales de la competencia que se da en el sector, pero que inevitablemente tienden a ser alterados por las condiciones propias de contextualidad, y se ven obligadas a adaptarse. Así, en una óptica evolucionista, los mecanismos de selección y de aprendizaje en el seno de los modelos industriales no garantizarían necesariamente la unicidad de trayectorias, aunque podrían reproducir los principios de una evolución general, tal como lo indica la teoría antropológica.

a la inversa, “la praxis del cambio en la empresa no puede dilucidarse sin presupuestos teóricos”(Pries, 1995).

Romper este círculo vicioso implica una estrategia desde el punto de vista del investigador, por lo que Pries utiliza el concepto teórico y analítico de modernización reflexiva para abordar el cambio en la empresa como fenómeno práctico-empírico. Ello implica atender, precisamente, la relación entre ciencia y praxis como un indicador del cambio en la empresa.

Visto de esta manera, el enfoque conceptual de la modernización que sugiere el autor tiene como premisa y punto de partida, la idea de que:

“hoy día, el cambio industrial se caracteriza por la generalización y difusión de la ciencia y la política, no sólo hacia todos los ámbitos de la empresa, sino también hacia las relaciones entre las empresas”. Consecuentemente, “en el ámbito de la racionalización industrial, la especificidad de la modernización reflexiva se manifiesta entre otras cosas en el proceso simultáneo de cientifización (en continuo avance) y de politización (con nuevas características) de la configuración del trabajo, de la técnica, de la organización y los productos”(Ibid.: 27).

Este proceso de cientifización va en el sentido de que las ciencias se enfrentan cada vez más con sus propias producciones, con sus deficiencias y con los problemas derivados de su propio desarrollo, de tal manera que en su relación con la praxis se enfrentan consigo mismas o con sus propias producciones. Esto significa que las ciencias “dejan así de ser consideradas como una simple fuente que proporciona la solución de los problemas, para ser considerada también, y al mismo tiempo, como *fuentes de problemas*” (Ibid.: 19). Así, el proceso de modernización de la empresa “se va configurando en forma interdisciplinaria, mediante una reestructuración de las relaciones entre expertos y legos”, de tal manera que “los puntos de vista parciales acerca de la empresa y del cambio en la misma, tienden a ser reemplazados por perspectivas de conjunto”, lo que implica que “no sólo el sistema técnico y la organización del trabajo, sino el *conjunto* de los ámbitos funcionales de la empresa, son objeto de una revisión sistemática, dirigida hacia la optimización”(Ibid.: 39).

Por otra parte, la politización se entiende como la irrupción de lo político en la esfera de lo técnico-económico, no en el sentido de participación y voto ciudadano para legitimar la acción estatal, sino en el sentido de participación en las normas de regulación industrial, de percibir los derechos ciudadanos bajo la forma de una nueva cultura política; esto es, que ciertas formas del debate y negociación propias del sistema político administrativo se trasladan a la esfera

técnico económica. Ésta, que anteriormente permanecía ajena a toda legitimación política y en la que se imponía un poder inmune a toda crítica, adquiere una nueva dimensión “político moral”, de tal manera que la dirección del desarrollo y los resultados del cambio tecnológico se van convirtiendo en objeto de debate y sujetos a legitimación. Por su parte, el sistema político administrativo, como sistema centralizado y autónomo, “va perdiendo sus contornos y experimenta una pérdida de poder”, con lo que se va perfilando un desvanecimiento de las fronteras de lo político, no como expresión de “renuncia política” sino como un “triumfo de la democracia”. Surge así una “discordancia entre los plenos poderes oficiales, que se presentan en forma política y se vuelven impotentes, y una amplia transformación que, inmune a cualquier poder de decisión, se viene imponiendo al conjunto de la sociedad, apolíticamente, de manera tan subrepticia como irresistible” (Ibid.: 21). Lo anterior ocurre simultáneamente con el desarrollo de las innovaciones tecnológicas basadas en la microelectrónica, que imprimen su sello no sólo al ámbito de la economía, sino también al conjunto de las esferas privada y pública de la sociedad.

En el terreno de la empresa y la industria, según Pries (1995: 65-68), las transformaciones cualitativas de la técnica, de la organización del trabajo y la política del personal, no sólo han provocado la “muerte del determinismo técnico”, sino también, una “politización de los procesos de cambio en la empresa”. Dicha politización “conciene a todas las personas que participan en este cambio y que están siendo afectadas por el mismo, y sobre todo aquellas fracciones del *management* que están encargadas de proyectos concretos de modernización, así como a las representaciones de intereses dentro de la empresa”. Se trata de una politización, no en el sentido de

“simples diferencias graduales de apreciación en cuanto a las estrategias a adoptar ante determinados retos y problemas, acerca de los cuales existiría un consenso general. Aquello que está ocurriendo, es más bien una creciente discrepancia entre las distintas interpretaciones de la realidad, las apreciaciones de los problemas, las ‘filosofías de fabricación’, las ‘imágenes rectoras’ en materia técnica, los ‘conjuntos guía’, etc., lo cual conduce a agudizar las diferencias entre las distintas ‘representaciones del mundo’, más o menos cerradas, en cuanto a la política de la empresa” (Ibid.: 68).

De manera particular, señala la politización de nuevos conceptos de producción, los cuales son objeto de pugna entre los distintos actores dentro de la empresa, como es el caso de las diferentes variantes que resultan entre los dos ejes de desarrollo ideal típico de la organización del trabajo, la vía “tecnocéntrica” y la vía “antropocéntrica”.

Con los procesos de politización en la empresa, según Pries, la plasticidad técnica y organizativa de las condiciones de producción y trabajo se amplía y se hace patente a través de la microelectrónica. Asimismo, esto permite observar “la presencia de ‘estilos’ técnicos, de ‘filosofías’ de fabricación y de intereses de poder y dominación, como factores que influyen en la producción social de los sistemas productivos”, mismos que refutan no sólo el *one best way* técnico-organizativo de los procesos de producción industrial, sino que también abren “la posibilidad de entender las estructuras técnicas y organizativas de la empresa como artefactos socioculturales” (Ibid.: 24).

En resumen, cientificación y politización constituyen los aspectos nodales del cambio en la empresa como modernización reflexiva. Cabe aclarar, sin embargo, que no en todas las empresas puede ser posible observar este modelo, ya que la modernización no sólo debe ser entendida como proceso histórico-empírico, sino también desigual y combinado. En tal sentido, conviene preguntarse si dicha modernización corresponde a la realidad de países como México o si por el contrario se requiere de otras precisiones conceptuales para entender lo peculiar de las condiciones histórico-sociales y del cambio social en este país.

Según Pries, hablar de modernización reflexiva para el caso de México debiera hacerse con cautela, debido a que este país no atravesó siquiera por un proceso de modernización simple, en el sentido que lo hicieron los países europeos. Así, por ejemplo, con respecto al Estado, aquí nunca se dio el proceso de una real diferenciación y distinción entre la economía y la política; por el contrario, todavía hoy permanecen indicios de que el impacto de la élite política burocrática sobre la economía sigue siendo muy fuerte. Con respecto a los empresarios, éstos siguen manteniendo una actitud consumista-rentista orientada sólo a tener buenos ingresos, a diferencia del empresario Schumpeteriano emprendedor e innovador, con una ética protestante, propio de los países europeos. Los trabajadores y sus sindicatos, por otra parte, son considerados como “bandas de transmisión” de la política e ideología del Estado y como medios de integración social, formados “desde arriba”, con un enfoque clasista nacionalista y no “desde abajo”, en contra del Estado y con un enfoque clasista. Asimismo, con respecto a la organización del trabajo, en México no se dio un proceso de taylorización como en Europa, que implicara la difusión de una administración científica taylorista en las empresas, la correspondiente diferenciación del trabajo y el crecimiento significativo de un estrato intermedio de técnicos e ingenieros en las empresas. En realidad, de acuerdo a este autor, todas estas peculiaridades están marcadas por un contexto de transformación

industrial-productiva de “culturas híbridas”, que a diferencia de Europa han dado pie a una “modernización truncada”.

En tal sentido, Pries sugiere que si dichos condicionamientos están marcados por la “hibridación cultural”, lo más conveniente sería quizás pensar la modernización de México como “modernización híbrida”, aun cuando no está totalmente claro en qué consistiría concretamente la misma. En este sentido, y al menos para el caso de la industria podría pensarse a la modernización mexicana como:

“un proceso de transformación industrial productiva que, primero, parte de un modelo de ‘configuraciones congruentes de producción’ con elementos económicos, técnicos, organizativos y sociales, y que, segundo, toma en cuenta su complejo ámbito de una cultura híbrida, como factor condicionante y como base de recursos de la modernización productiva” (Pries, 1993A: s/n).

Proceder de esta manera, pensar en términos del concepto de hibridación

“nos permite evitar la primitiva contraposición de ‘lo tradicional’ y ‘lo moderno’ y la teoría correspondiente de los modelos ya mencionados de ‘progreso’ y de ‘desarrollo’. Segundo, impide una posición, en la cual, apuntando las idiosincrasias y el ‘indigenismo’, fácilmente se puede retirar del discurso general de la modernidad. Una tercera ventaja de este concepto es que nos permite hallar la transformación industrial-productiva en un contexto social-cultural más amplio” (Ibid.).

Cabe señalar que no corresponde a los propósitos de este trabajo profundizar sobre las características propias de la modernización mexicana, ya que ello forma parte de un debate más amplio como el que se ha dado en las dos últimas décadas. Sin embargo, hemos querido referirnos a ello en los términos que explicamos arriba para resaltar lo que a nuestro juicio constituye una cualidad específica de los procesos de transnacionalización industrial en el sector automotriz en nuestro país, como lo es el fenómeno de la hibridación. En tal sentido, preferimos referirnos simplemente a la existencia de la *hibridación como proceso de cambio* que condiciona y está presente en las transformaciones socio productivas y en los procesos de modernización en México. Desde nuestro punto de vista, la evidencia empírica para el caso de la industria automotriz mexicana, parece apuntar hacia la existencia tanto de modelos industriales híbridos como de modelos industriales de modernización reflexiva. Lo anterior, en virtud del carácter desigual y combinado del desarrollo, y merced a que en el lapso de la transición mexicana hacia la modernidad, no tiene que ver que se

cumpla una etapa de modernización para pasar a otra. Nos encontramos, por tanto, frente a un camino complejo, retorcido y contradictorio que deja fuera la posibilidad de que el cambio social siga una línea recta. En consecuencia, podemos abrir el espectro de posibilidades a la existencia, incluso, de una tercera vía: la de una "modernización híbrida y reflexiva", como creemos corresponde al modelo de Ford Hermosillo, lo cual podremos constatar en los últimos tres capítulos de este trabajo.

4. Reconstruyendo el concepto de hibridación: una visión ampliada del cambio social en la empresa moderna.

El concepto de hibridación aplicado al análisis de la empresa industrial es un tema de interés apenas reciente en las ciencias sociales. Aunque hasta antes de los años noventa había sido un campo explorado fundamentalmente por la literatura y la antropología, 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.

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. Sin embargo, 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 apartado se hace un intento en ese sentido, incorporando parte de las elaboraciones previas aplicadas desde la antropología y la sociología industrial, a fin de contar con una herramienta conceptual más clara, susceptible de ser aplicada al análisis de la empresa industrial.

Enseguida se presentan dos de las discusiones con las cuales ha estado más ligada la propuesta conceptual de hibridación en la última década. La primera hace referencia a la *hibridación cultural*, como una forma de interpretar la “mediación simbólica” que resulta entre modernidad y tradición; y la segunda, a la *hibridación industrial* con especial referencia al sector automotriz, como una alternativa de interpretación distinta a la que precede a la lógica universalista de aplicación de los modelos industriales y sus condicionamientos locales y contingentes⁷.

**** Entre la modernidad y la tradición: la hibridación cultural como principio de resimbolización.***

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 homogeneización 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

⁷.- Cabe señalar que existe una tercera discusión que refiere a una especie de *hibridación económica global o socioterritorial*, como una manera de explicar las nuevas problemáticas asociadas al debilitamiento de los Estados-nación o los espacios regionales que aparecen entre lo global y lo local. El concepto de hibridación que utilizan los involucrados en esta polémica 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. Algunos retoman 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, otros 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.

culturales, en el 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 (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 esta sociedad nortea, 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. Su propuesta de hibridación establece un principio de negociación simbólica desde el 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 y genera 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 éstos 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 folclore, donde se fusionan distintos géneros y tradiciones.

Resalta sobre todo, un interés particular por 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 omnicomprensiva, 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" (García 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, y que la hibridación aparece como 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 transplante 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" (García 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, aun 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 oscurecen las actuales relaciones de poder.

**** Entre lo universal y lo particular: la hibridación industrial como condición de transición de nuevos principios de racionalidad económica.***

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. No obstante, a finales de la década de los ochenta, y de nuevo a mediados de la década de los noventa, dicho concepto 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 discusión ha oscilado de "un enfoque universalista de los años 60 a perspectivas culturalistas en los años 70 y 80 y nuevamente a una visión universalista a principios de los años 90" (Pries, 1993: 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 (1995), 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 funcionales⁸.

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 o modelo japonés puede cambiar su forma y en algunos casos adaptarse a esas economías locales. El resultado conduce a una revisión del mismo, o en algunos de sus aspectos, a la adopción del modelo americano. El método de análisis de los promotores de esta primera noción (Abo, 1994) consiste en medir la transplatación de cada uno de los elementos que caracterizan al modelo japonés mediante una escala numérica asignada del uno al cinco⁹.

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 modelo japonés se manifiestan en la región donde se localizan varía de acuerdo a la dificultad de su aplicación. Por el contrario, aspectos del modelo fordista americano o de otras condiciones locales se mezclan con el sistema japonés como reflejo del grado de adaptación.

⁸.-Esta discusión se desarrolla en el capítulo siguiente, aquí se presenta únicamente una versión resumida.

⁹.- 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, 1994, (mimeo).

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; y d) 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 mayor 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 podrían 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 inter-empresas, relación con el mercado, y acceso al financiamiento. Para no caer en interpretaciones reduccionistas, conjugan el análisis de la tecnología, mercado, organización 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 mismo 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 lógica productiva de los modelos. Asimismo, trata de resolver algunas de las incoherencias entre los estudios de campo y/o los análisis teóricos a partir de combinar 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 de parte de sus promotores como la solución práctica que experimentan las gerencias al trasplantar los *nuevos principios de racionalidad económica* 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.

*** *Entre lo global y lo local: la hibridación social como campo de tensión, relaciones de conflicto y fuerza social de cambio.***

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, y 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, relativa 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 García 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 cómo 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 sí 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 prácticas de naturaleza distinta, sino que éstos 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. Como puede observarse, en esta noción, tanto como en la anterior, los hechos simbólicos 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 la hibridación. Por el contrario, tienen en 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 que permita integrar un concepto más amplio aplicable a un mayor número de casos. Así las cosas, dicho concepto puede ser reformulado 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* puede ser planteada como *una interacción de prácticas, modelos, procesos o fuerzas sociales de naturaleza y trayectoria distinta que contiene principios de novedad, transición, adaptación, resimbolización, mejoramiento y rendimiento expresados mediante instrumentos,*

mecanismos, lenguajes y demás recursos de creación, innovación, experimentación y aprendizaje que traducen lo propio del fenómeno estudiado. Ésta 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 lo específico, y lo universal o lo particular. Se expresa también como campo de tensión y relaciones de conflicto entre prácticas sociales hegemónicas y subordinadas. En este sentido, la hibridación social puede considerarse una *fuerza social de cambio*, o bien, un resultado de ese cambio, fruto de la interacción entre diversos sujetos.

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 tienden a esclarecer las nuevas propiedades de lo que ha sido sujeto de hibridación, por lo que su naturaleza no puede aparecer en ningún momento indeterminada y amorfa, sino perfectamente determinada 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. En este sentido, la hibridación no debe entenderse como una cuestión permanente o eterna, ya que a menudo expresa sólo una condición de transición que identifica a una fase de desarrollo. Una vez que el fenómeno ha adquirido una personalidad propia, los condicionamientos por los cuales adquirió ese carácter híbrido dejan de operar como factores determinantes del cambio social, dejan de representar obstáculos para la adaptación, por lo que en adelante su trayectoria debe explicarse a partir de otros parámetros. 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 distintos.

Esta noción de hibridación social comulga con una orientación teórica de tipo procesualista que intenta explicar cómo se origina el cambio social. Éste, se entiende 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 idea de cambio conduce a suponer que pueden existir tanto hibridaciones eficaces como funestas o negativas, ya que los cruzamientos no son resultado de decisiones conscientes y elecciones claras de los actores, sino que

están condicionadas por relaciones de fuerza y de poder, por el conflicto, por la lucha y por la negociación de intereses entre ellos.

Esta concepción llevada al ámbito de la empresa explica por qué Ford de Hermosillo inició en 1986 con el intento de aplicar mecánicamente el modelo toyotista 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. En este sentido, si bien es cierto que en apariencia la elección del modelo y la organización productiva parecen extremadamente cercanos al llamado "modelo japonés" inspirado en Toyota, por el 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 el trabajo y salarios impuestos por el resultado de negociaciones bilaterales. De esta manera, Ford de Hermosillo está lejos de ser una copia de la firma japonesa.

Esto permite distinguir entre un efecto organizacional propio de la firma considerada de aquellos efectos que provienen de su retroalimentación del contexto institucional y de las obligaciones locales. Ello significa que el éxito de la Ford en Hermosillo se debe a factores suficientemente independientes del llamado "modelo japonés", que permiten hablar de hibridación más que de japonización, ya que las características locales, como son el tipo de mano de obra, la representación sindical y los niveles de desempleo, se combinan con ciertos principios claves del modelo japonés para dar una combinación ampliamente original, que no es la de Ford ni la de Toyota. Como veremos más adelante, todo ello sugiere que la superioridad del modelo Ford Hermosillo se debe en parte a esa capacidad pragmática de experimentación, aprendizaje y adaptación a un contexto histórico cambiante y a unos medios sociales institucionales locales igualmente cambiantes y variados.

Así pues, con la hibridación como modelo conceptual podemos explicar en Ford Hermosillo la oposición entre lo global y lo local, sin las paradojas recurrentes que implican caer entre uno y otro extremo. Enfrentar esta oposición implica romper esa estrechez bipolar del horizonte social explicativo a la vez que implica poner en práctica de modo más complejo, una de las posibles vías de entendimiento acerca de la diversidad de situaciones y vinculaciones que ocurren entre lo concreto y lo abstracto, entre lo que consideramos lo propio y lo ajeno; esto es, repensar y reelaborar esa complejidad social que, a fin de cuentas, nos revela que estamos inmersos en una realidad polivalente y contradictoria.

5. Cultura y cultura del trabajo: un enfoque orientado al reconocimiento de la dinámica social, los contextos y las interacciones entre la acción y el sujeto.

Como es lógico suponer, el fenómeno de hibridación como modelo conceptual resulta limitado si no se acude a las variables culturales, ya que éstas no sólo son importantes para entender las desigualdades inherentes a la empresa, sino que también muestran la lógica inherente a las gerencias, a las prácticas de dirección y su coherencia interna, así como revelan el sentido del actuar laboral y las eventuales paradojas y conflictos que resultan. En una perspectiva procesualista, dichas variables constituyen recursos de interpretación importantes no sólo para ampliar la visión acerca de la forma calidad y dirección de los cambios en la organización de la producción y el trabajo industrial, sino también en torno a los mecanismos de integración que dan sentido a las prácticas individuales y de grupo al interior de la empresa. Por tanto, con el enfoque procesual se pretende explicar la relación entre cultura y dinámica social, al mismo tiempo que se explica la relación entre la acción y el sujeto.

Lo que aquí interesa –siguiendo los postulados de Geertz (1990)– no son tanto los códigos en abstracto, sino el significado que los símbolos tienen para los individuos; esto es, porque la acción simbólica de los sujetos constituye el elemento ordenador que permite interpretar la cultura a partir de la trama de significados generados por el hombre. Es decir, lo que importa es “ver las cosas desde el punto de vista de los actores”. En relación con lo anterior, podemos asumir, en *primera instancia*, un concepto de cultura entendido como “un esquema históricamente transmitido de significaciones representadas en símbolos, un sistema de concepciones heredadas y expresadas en formas simbólicas por medios con los cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actividades frente a la vida” (Geertz, 1990: 88). Detrás de este concepto está la idea de que “es mejor no ver a la cultura como complejos de patrones concretos de conducta -costumbres, usanzas, tradiciones, grupos de hábitos- como hasta ahora se ha hecho, sino como una serie de mecanismos de control -planes, recetas, reglas, instrucciones (lo que la ingeniería en computación llamaría 'programas')- para gobernar la conducta”. Lo anterior, en virtud de que “el hombre es precisamente un animal que depende con desesperación de dichos mecanismos de control extragenéticos y ajenos, como programas culturales, para ordenar su conducta” (Geertz, citado por Rosaldo, 1989: 96)

Este enfoque de cultura revela no sólo la relevancia de la acción de los sujetos y su carácter histórico en el proceso de producción, transmisión y recepción de significados, sino también la condición de orden (que no de homogeneidad) que sigue dicho proceso. No obstante, en una perspectiva procesualista esta noción resulta incompleta, ya que deja fuera la importancia que actualmente revisten las prácticas culturales informales. Según Rosaldo (1983), nunca son suficientes las expectativas culturales fijas y las normas sociales de conducta para resolver los problemas de la vida cotidiana. Aunque la vida social parece estar regulada por programas bien definidos y compartidos de manera uniforme, una porción de la vida sucede de una forma que uno no planea ni se espera. Según él, la gente vive con ambigüedad, incertidumbre y falta de conocimiento, expuesta a que sus experiencias cotidianas aclaren todo, atendida a la improvisación.

Así, las opciones para interpretar la conducta social de los sujetos se bifurcan aparentemente entre el orden y el caos, en un espacio intermedio que él llama "falta de orden". El análisis social de la cultura, en consecuencia, debería enfocarse no sólo en los mecanismos de control que ordenan las prácticas culturales, sino que además debe prestar atención por lo menos a tres aspectos centrales: "la improvisación, salir del paso y los eventos fortuitos". En este contexto, agrega Rosaldo:

"el estudio de la conciencia debería ser esencial porque la gente siempre actúa (sin importar su imperfección) basándose en sus deseos, planes, caprichos, estrategias, mal humor, objetivos, fantasías, intenciones, impulsos, propósitos, visiones o sentimientos, fundamentalmente. Ningún análisis de la acción humana es completo a menos que atienda las propias nociones de la gente sobre lo que está haciendo. Aun cuando parezcan subjetivos, el pensamiento y los sentimientos siempre se forman culturalmente y son influenciados por la biografía de la persona, situación social y contexto histórico" (Ibid.: 100).

Esta disyuntiva entre orden y falta de orden en el análisis social de la cultura, o entre "describir las culturas como manojos de prácticas informales atados con soltura o, como sistemas bien formados regulados mediante mecanismos de control" (Ibid.: 93), conduce a una aparente indeterminación del factor cultural. Sin embargo, el problema pudiera resolverse si se conciben ambas vertientes, como una especie de interacción dinámica, de tal manera que no sea la estructura la condición permanente de la sociedad, sino el cambio y el tiempo histórico. Ésta estructura debiera ser considerada, según dicho autor, una perspectiva más completa que redimensiona el enfoque procesual de la cultura, porque ésta requiere ser interpretada desde un número de perspectivas distintas, las cuales no necesariamente se suman a un total unificado. En este sentido, y en *segunda*

instancia, una noción complementaria que pudiera contribuir a limar esta disyuntiva podría estar referida a la cultura como “un campo provisto de incoherencias y discontinuidades en el que se articulan con gran plasticidad algunas estructuras parciales como componentes de una concepción o visión del mundo que procesan y dan sentido a su acción social. Es decir, la cultura como una condición de estructura–estructurante, como representaciones constituyentes del proceso social y constituidas por él” (Melgoza, 1991, citado por García, 1996: 13). Pero además, en el que dichas representaciones puedan incluir los factores subjetivos de la conciencia y los sentimientos como parte de un “conjunto de signos y símbolos que transmiten conocimientos e información, portan valores, suscitan emociones y sentimientos, expresan ilusiones y utopías” (Varela, 1994: 7).

Reygadas (1998) ha sido particularmente enfático al destacar el papel que desempeñan no sólo las estructuraciones culturales en la articulación entre la acción de los sujetos y la cultura, sino también los procesos de regularización y los patrones intersubjetivos; esto, a fin de no caer en el problema del indeterminismo, pero además en lo que él llama el riesgo de la homogeneidad y el riesgo de la fragmentación. La no consideración de estos mecanismos de mediación en el análisis cultural, según Reygadas, ha conducido en el primer caso (el de la homogeneidad), a excluir los factores contextuales al momento de analizar las formas simbólicas, a la exclusión de la subjetividad individual, a la dificultad para explicar el cambio y a la subestimación del contexto. En el segundo caso (el de la fragmentación), ha implicado poner demasiado énfasis a la pluralidad e inconsistencias de las culturas, con el consecuente riesgo de negar toda posibilidad de consenso entre las subculturas. Asimismo, ha implicado resaltar la capacidad de simbolización de cada sujeto en detrimento de la idea de que pudiera existir un código homogeneizador que permita identificar el significado de los símbolos.

A partir de estas consideraciones Reygadas ofrece una visión mucho más integral que permite ver a las culturas, en *tercera instancia*, no como

“cárceles, sino redes cambiantes en las que consecuentemente ingresan nuevos términos, se destruyen, reformulan y recrean nuevas equivalencias. Cada cual tiene su red y la modifica todo el tiempo, pero la esencia del análisis cultural está en encontrar las principales similitudes y diferencias entre esas redes, ubicar sus intersecciones, identificar los símbolos centrales y periféricos, las narrativas dominantes y paradigmas raíz que las estructuran, los procesos de negociación y lucha que las acotan y crean equivalencias entre ellas, las líneas cruciales que regulan sus transformaciones. En la selva de los símbolos, en apariencia irreductible, fragmentaria y kaleidoscópica, pueden

encontrarse procesos de regularización (Turner, 1982), patrones intersubjetivos consensibles (Carrithers, 1990) y estructuraciones culturales (Adams, 1983 y Giddens, 1984). Entre las soluciones extremas de la homogeneidad y la fragmentación existe un camino para el desarrollo futuro de las teorías de la cultura” (Ibid.: 30).

Compartimos esta visión del autor que evita caer en los riesgos señalados por él mismo, como en la disyuntiva señalada acerca del análisis social de Rosaldo, con lo que da consistencia al análisis procesual de la cultura, pues a través de los mecanismos de mediación propuestos ahora “es posible estudiar la cultura desde un enfoque que reconozca su diversidad y sus inconsistencias pero que también aspire a encontrar regularidades a partir del análisis concreto” (Ibid.: 27).

Este enfoque cobra particular importancia para el análisis de los cambios socio productivos y la cultura laboral en Ford de Hermosillo, ya que con frecuencia, gerencia, supervisores y trabajadores han sido vistos como un grupo homogéneo que comparte intereses, valores y significados comunes considerados importantes para mantener la cohesión de la organización. No obstante, en el seno de la empresa éstos se manifiestan como grupos o subgrupos separados que poseen sus propios modos de representación, su manera de considerar la vida dentro de la organización, sus percepciones y su patrimonio común de experiencias y su propia forma de analizarlas, a pesar de lo cual es posible tejer consensos entre ellos. Esto, no sólo depende de sus concepciones heredadas fuera de la empresa, sino también de la posición y funciones desempeñadas en relación con el trabajo y la fábrica, así como de como de las relaciones de poder que se entretajan entre estos grupos.

Enseguida se expondrán tres reflexiones sobre la cultura del trabajo, que además de permitirnos interpretar dichas diferencias, servirá para aclarar desde el punto de vista de la cultura la perspectiva que siguen los cambios socioproductivos y organizacionales en Ford de Hermosillo. Éstas son, la hipótesis de la cultura del trabajo como interacción dinámica entre procesos de trabajo y ámbito extrafabril; la hipótesis de la cultura del trabajo como forma adaptativa o sistema cultural que interactúa con su ambiente, y la hipótesis de la cultura del trabajo como método reconocible y ejercicio de poder. Antes de proceder con esto, diré lo que entiendo por cultura del trabajo.

*** *El concepto de cultura del trabajo.***

Los desarrollos teóricos y propuestas conceptuales en materia de cultura del trabajo son todavía muy recientes y escasamente prolíficos, la mayor parte de ellos, soportados en las profundas transformaciones tecnológicas, productivas y laborales

iniciadas por las corporaciones japonesas de autos hacia finales de los años setenta, cuya difusión posterior tuvo un impacto decisivo en el mundo del trabajo industrial. Justamente, ello ocasionó un distanciamiento con las primeras elaboraciones teóricas emergidas después de la segunda posguerra, enfocadas a la comprensión de la "cultura de la clase obrera"¹⁰.

Una de las preocupaciones centrales que han permeado los estudios sobre cultura del trabajo es la de otorgarle a ésta un estatuto propio que refleje las variadas manifestaciones culturales del mundo del trabajo, pero que a la vez permitan identificar lo homogéneo que existe en cada una de ellas. La dificultad para resolver esta disyuntiva ha dado pie a múltiples conceptos que oscilan entre uno y otro extremo, y a veces en medio de ambos. Así, encontramos definiciones que aglutinan todas las combinaciones posibles, como es la de cultura laboral y el mismo concepto de cultura del trabajo¹¹; otros que refieren a aspectos muy específicos de la actividad laboral, como son los de cultura de la calidad, cultura de la productividad, cultura de grupo, etcétera; otros más que remiten al contexto específico o espacio de la actividad del trabajo, como los de cultura organizacional, cultura corporativa, cultura de empresa y cultura de fábrica; y finalmente, otros que destacan las acciones de los sujetos, como son los de cultura obrera, cultura gerencial y cultura patronal. Algunos de ellos han agregado confusión al análisis, pero otros, ciertamente, han facilitado la comprensión de problemas específicos de investigación. Esto los hace provechosos en muchos sentidos, pero igualmente obliga a tomarlos con precaución¹². De hecho, algo similar ha sucedido con el concepto de cultura, cuya naturaleza explicativa ha sido expuesta, entre otros aspectos, a los problemas inherentes al cambio social, a la heterogeneidad, a los factores contextuales y a la contingencia¹³. Posiblemente por el origen que le antecede, el concepto de cultura del trabajo no ha encontrado camino en firme.

¹⁰.- Esta discusión está ya suficientemente documentada, por lo que se sugiere remitirse - al menos para el caso mexicano-, a la discusión que sobre culturas obreras y culturas laborales, en general, se presenta en tres excelentes trabajos que resumen esta discusión: Sariago (1993), De la Garza, De la O y Melgoza (1995) y Guadarrama (1997).

¹¹.- Por razones de estilo utilizaremos ambos conceptos como sinónimos, además de que no encontramos diferencias entre ellos.

¹².- Consideramos innecesaria para los objetivos teóricos de esta investigación desglosar dicha discusión, por lo que sugiero remitirse al trabajo de Reygadas (1998), quien la aborda de manera excelente y agrega claridad al problema.

¹³.- Al respecto, algunos de los trabajos que destacan esta discusión o parte ella, son los de Giménez (1987), Alexander (1989) y Reygadas (1998). En este último autor puede verse también la discusión sobre las diferentes acepciones del concepto de cultura del trabajo.

En el caso de la Ford de Hermosillo, como en el de muchas otras empresas transnacionales, la cultura del trabajo aparece indisolublemente ligada a la cultura corporativa y a la cultura obrera, lo que hace difícil separar este análisis. Aclaro, sin embargo, que concibo estas dos últimas contenidas dentro de la primera, como incluso lo han demostrado algunas elaboraciones conceptuales¹⁴ que integran tanto las políticas organizativas de la empresa, como las respuestas de los trabajadores a las mismas. Aunque entendemos estas diferencias, lo que interesa aquí es un enfoque más amplio que permita analizar las relaciones entre la cultura y el trabajo, sin caer en los problemas e imprecisiones que presentan las nociones de cultura obrera y cultura corporativa, pero que a la vez no impida retomar su pertinencia analítica. Como señala Reygadas (1998), la importancia de éstas es que designan fenómenos existentes que permiten distinguir tanto la cultura de los obreros como la de las organizaciones. No obstante, “hay que relativizar su importancia, porque esas culturas específicas se insertan en un marco cultural más amplio y están sujetas a procesos simbólicos que cada uno de esos conceptos por separado no capta: de negociación e integración simbólica en el primer caso, de conflicto, diferenciación y fragmentación en el segundo” (Ibid.: 47).

No corresponde a los objetivos de este trabajo desarrollar las diferencias entre estas dos nociones; sin embargo, conviene señalar algunas ideas con las cuales Reygadas resume la discusión precedente. Según él, el concepto de cultura obrera en diversos momentos ha estado asociado con enfoques que destacan la relación entre ideología y relaciones de poder, la relación entre proceso social y cultural, la conciencia y la clase social, y la cuestión de la identidad obrera. Todos tienen de común, sin embargo, el hecho de que la cultura obrera corresponde a una clase social que se identifica como grupo y se distingue de otros grupos sociales por el modo de trabajar, por el papel que se le asigna a los conflictos y a las diferencias subculturales, por el papel subordinado que juega la cultura frente a otras dimensiones de la realidad social, y por el rol secundario que se le atribuye al consenso y a la integración cultural entre grupos sociales. Con base en estas características y otras definiciones que ofrecen antropólogos mexicanos concluye que la cultura obrera

“apunta al hecho de que las condiciones del trabajo industrial generan determinadas realidades culturales. Asimismo, ayuda a comprender los sistemas simbólicos que

¹⁴.- Al respecto, Zurla (1989/90: 128) señala que “en torno al trabajo se producen una serie de tensiones positivas que no siempre deben enfrentar de forma necesaria a trabajadores y empresarios; cultura del trabajo, en sentido estricto, es cultura trabajadora”. Cfr., también Ginitis (1983), citado por Reygadas (1998).

identifican a los obreros en virtud de que comparten situaciones de clase y relaciones de producción específicas. En otras palabras, el concepto de cultura obrera contribuye a detectar la influencia del trabajo y la condición de clase sobre la cultura” (ibid:35).

Con respecto a la cultura corporativa, Reygadas señala que en general los diferentes enfoques destacan el papel central de las organizaciones en la conformación de la cultura, el carácter excluyente o secundario que desempeñan los conflictos y las diferencias subculturales, y la tendencia a presentar los intereses de los sectores dominantes como si fueran los de toda la organización. Asimismo, ponen especial énfasis en la búsqueda de consenso y en la integración cultural entre los grupos, de tal manera que la organización aparece siempre determinando las relaciones de trabajo. Con base en estos señalamientos, se podría decir que la cultura corporativa esta referida al ámbito de significaciones que comparten individuos de una empresa en una misma corporación, donde se articulan procesos de creación, transmisión y ordenación de sentido a través de prácticas sociales e institucionales de dirección gerencial representadas por modelos de integración social. En dichos modelos se considera la significación de lo que es dirigir u ordenar; el sentido de las formas –autoritarias o por convencimiento- en que se implementan los cambios a los subordinados en materia de organización del trabajo; significación de las doctrinas gerenciales y su aplicación práctica; significación de la ganancia y el prestigio; significación de competir; significación de pertenencia a un grupo social dentro de la empresa; significación del respeto y la autoridad; significación de influir, controlar y ejercer el poder jerárquico.

La realidad que designan los conceptos anteriores puede quedar contenida en la definición de cultura del trabajo industrial –o dicho en términos más precisos, de las culturas del trabajo- en términos de “la generación, actualización y transformación de formas simbólicas en la actividad laboral” (Ibid.: 49). En el ámbito de la empresa industrial se remite a los procesos de significación de tipo cognoscitivos, normativos, valorativos e intersubjetivos a través de los cuales los individuos van estructurando sus concepciones de trabajo. Estos procesos contienen una relación de influencia recíproca entre las condiciones técnicas y sociales del trabajo con el contexto sindical y la vida social extrafabril.

Con base en estas definiciones, pasaremos enseguida a desarrollar cada una de las tres hipótesis a las que hicimos referencia líneas arriba, las cuales amplían la visión de la relación entre cultura y trabajo.

*** *La hipótesis de la cultura del trabajo como interacción dinámica entre procesos de trabajo y ámbito extrafabril.***

La cultura del trabajo como interacción dinámica entre los procesos de trabajo y el ámbito extrafabril es una idea que ha sido insistentemente señalada en los trabajos de antropología y sociología industrial de los últimos años. Lo notable de éstos es que han reconocido la existencia de otras dimensiones de análisis que recrean la relación entre trabajo y cultura fuera de las condiciones productivas, representando con ello un avance en el estudio de los fenómenos laborales. Como es lógico suponer, el punto de partida es que si bien el trabajo constituye una parte importante en la vida de las personas, al ingresar éstas al mercado de trabajo ya portan una cultura que se moldea posteriormente durante el proceso de conversión en fuerza de trabajo, de tal manera que la fábrica o la empresa no explica por sí sola la formación de culturas de trabajo. De la Garza, De la O y Melgoza (1995: 30-31), por ejemplo, señalan que:

“la experiencia en el trabajo y el ‘ser obrero’ no se agota en la fábrica, sino que se extiende al ámbito de la vida cotidiana, de la familia, el barrio y los valores introyectados. La cultura con mucha frecuencia se asocia como ‘algo externo’ y no relacionado con el ámbito laboral, por lo que es necesario pensar en el ámbito del trabajo como una forma cultural específica, generadora de comportamientos culturales”.

En el mismo sentido, un razonamiento similar señala que:

“el mundo del trabajo y el mundo social constituyen en muchos de los contextos tradicionales una unidad que sólo resulta escindible para fines analíticos. En tales contextos, más que una oposición entre el mundo laboral y el mundo extralaboral, se confirma la existencia de complementariedades que hacen ocioso el análisis parcial de tales ámbitos ya que se imposibilitaría la recuperación total de la cultura estudiada” (Nieto, 1993: 108).

Esta idea está presente también en el concepto que sobre culturas laborales desarrolla Pries (1992: 7), según el cual éste debe entenderse como un “conjunto de prácticas de acción y configuraciones de comportamientos que están plasmados en y transferidos por símbolos de una generación a otra”. En este conjunto de prácticas y configuraciones de comportamientos, los conceptos de trabajo desempeñan un papel ordenador de la interacción dinámica de los hombres en su entorno social, sobre todo en su vida cotidiana y de trabajo. Estos conceptos, nos dice, “no son estáticos, ni caen del cielo, ni tampoco son transferidos de una generación a otra”, sino que están fuertemente estructurados por la familia y el grupo, y se presentan como “pautas y filtros de percepción, interpretación y orientación en el mundo del trabajo”. Éstos, a menudo reflejan

las experiencias y trayectorias laborales, aunque también son reflejados por las mismas. Esta situación queda más clara cuando explica lo siguiente:

"Para el hombre singular, el mundo en que se halla, en el cual se orienta y actúa, ya está hecho...no puede ni tienen que inventar las pautas de pensar o de actuar, sino ya las encuentra como listas y ya producidas en el mundo social (...) Sin embargo, esto solamente refleja la mitad de la verdad o de la realidad: para el hombre singular, el mundo no está cerrado, la realidad cotidiana y las 'reglas del juego prefabricadas' siempre contienen 'huecos negros' y espacios de llenar. No hay una 'realidad objetiva cerrada', sino el individuo se ve autorizado y obligado de interpretar situaciones y reglas, de reducir las informaciones y realidades accesibles, de votar para opciones, hasta de construir nuevas reglas y realidades. Resulta que no se trata de una 'enea realidad objetiva' la cual deja determinados espacios de adaptarse y de orientarse al sujeto, sino, más bien, se trata de un proceso complejo de génesis, interpretación, aplicación, adaptación y de cambio de las 'reglas del juego' o del 'modus operandi'" (Pries, 1992: 7).

Lo que tenemos entonces es, por un lado, significados que emergen con el trabajo, pero que son trasladados hacia diversos ordenes de la vida cotidiana, y por otro, significados de trabajo que no se generan de manera exclusiva en la actividad laboral, sino que son originados en la sociedad en su conjunto. Sobre la base de esta reflexión se han estructurado conceptos sobre cultura del trabajo que rechazan posiciones unilaterales y deterministas en el sentido de que las transformaciones de las condiciones de trabajo determinan las transformaciones de las actitudes y comportamientos de los trabajadores. Al respecto, Zurla (1989/1990) plantea rechazar estas posiciones y sugiere en cambio analizar las culturas del trabajo como "culturas compuestas, que surgen de constelaciones de valores, representaciones y significados viejos y nuevos que conviven y se combinan de diversas formas, casi nunca todas juntas en los mismos sujetos individuales" (Ibid.: 128-129). Agrega, además, que "esta multiplicidad de expresiones y cargas normativas, cognitivas y motivacionales, todavía no está sistematizada en un conjunto orgánico capaz de perdurar y reproducirse" (Ibid.: 129).

Lo anterior tiene como sustento la hipótesis de que existe una "proliferación de la producción simbólica en torno al trabajo" y una "pluralización de los significados de trabajo" que aparentemente prefiguran tendencias contradictorias. Por un lado, culturas del trabajo representadas por personas proclives a obtener prestaciones laborales, que se entregan al trabajo, que son fieles a su ocupación –aun cuando ésta no es del todo satisfactoria y coherente con sus expectativas iniciales–, que conciben el trabajo no sólo como una oportunidad concreta, sino también como instrumento de realización de sus

propias aspiraciones¹⁵. Por otro lado, por individuos que consideran al trabajo no como un valor absoluto, sino condicionado, que buscan su autorrealización a partir de exigir coherencia entre calidad de trabajo y calidad de vida.

Otra de las definiciones conceptuales que exploran esta relación entre trabajo y vida extrafabril, la encontramos en Grzyb (1991). Dicho autor plantea que

"La cultura del trabajo puede definirse sucintamente como las formas de vida en el puesto de trabajo que los trabajadores desarrollan en sus grupos informales. Abarca todos los componentes -normas, creencias, tradiciones, rituales, etc.- que se recogen normalmente en el amplio concepto de cultura. (...) Toda cultura es un producto de grupos primarios, aunque se convierta en seguida en un flujo en dos direcciones a medida que otras culturas más generales van ejerciendo su influencia sobre el contenido y el curso de la producción cultural. Y puede ocurrir que el lugar central que ocupa el trabajo en nuestras vidas convierta a los grupos de trabajo informales en los grupos primarios más importantes por su contribución a las culturas ajenas a los límites de la fábrica o la oficina(...) en este concepto -agrega el autor- está implícita la idea de cultura del trabajo como respuesta creativa y colectiva"(Ibid.: 392-394).

En el análisis de Grzyb, la cultura del trabajo aparece con un carácter dinámico, sujeta siempre a transformaciones continuas, determinadas por las acciones propias que despliegan los trabajadores desde su puesto de trabajo, mismas que constituyen su forma de vivir el trabajo. No obstante, el autor incurre en algunas imprecisiones cuando concluye que, "la cultura del trabajo es la forma de actividad propia de la clase trabajadora en el centro de trabajo"(Ibid.: 396). En su afán de buscar una naturaleza clasista a la relación entre el mundo del trabajo y el mundo social sobredimensiona la importancia de lo propiamente extrafabril, y de paso, confunde cultura del trabajo con cultura obrera, y deja fuera toda la posibilidad de que el resto de los actores sociales divididos por posiciones jerárquicas, (asesores, supervisores y gerentes) puedan constituir sus propias formas de vivir y representar el trabajo.

Aunque todas estas propuestas ponen énfasis en la experiencia del obrero, lo importante es que éste no queda reducido al centro de trabajo, sino que se proyecta fuera de los límites del proceso de producción en una retroalimentación de su experiencia laboral y su vida cotidiana extrafabril. En este proceso interactivo el trabajo tiene una figura central, pues a partir de él se genera un "comportamiento cultural específico", y quizá sea en este punto donde el grupo

¹⁵.- Quizá el caso extremo de esta tendencia lo encontramos en Japón, en el ejemplo que proporciona Vilaró (1988: 82) cuando señala: "Los trabajadores antes de decir su nombre propio acostumbran presentarse con el nombre de su compañía, 'soy Sony', 'soy Mitsubishi', 'soy Toyota'".

de obreros puede llegar a diferenciarse de otros grupos -obreros y no obreros-, al desarrollar valores y conductas que le imprimen un peculiar sentido de vida, en el que el tipo de trabajo puede llegar a determinar entre otras cosas las horas de recreo, atención a los hijos, actividades laborales del cónyuge, tipo de interacción con los vecinos y con los compañeros de trabajo, tipo de preocupaciones profesiones, proyectos a futuro, etc.

Por otra parte, aunque el punto de partida es la fábrica, en la interpretación que el obrero le imprime a su quehacer están presentes sus propias cargas valorativas, las que ya se encuentra hechas y las que es capaz de crear en la socialización del trabajo. En el trabajo el obrero se ve inmerso en cierta estructura social que él no creó y se enfrenta a situaciones nuevas, ante las cuales tiene posiblemente que tomar una posición y darle una interpretación personal.

Queda claro que el individuo, sea cual fuere su nivel jerárquico, siempre se enfrenta a situaciones nuevas que la realidad recrea en el proceso mismo de la vida cotidiana, que diariamente se construye el mundo social; en donde no solamente habrá que buscar nuevas interpretaciones a esa parte de la realidad que no estaba estructurada antes, sino también a esa realidad ya estructurada y encontrada, ya hecha y que es susceptible de interpretación y de actuar ante ella. En este sentido se propone remitir el concepto de cultura del trabajo a la relación dinámica que se establece entre estos dos campos interactivos donde se generan, por un lado, significados del trabajo que luego son trasladados hacia diversos ordenes de la vida cotidiana, y por otro, significados que son originados en la sociedad en su conjunto y después se trasladan a la actividad laboral. En otras palabras, se trata de atender, tal como lo sugiere Reygadas (1998: 56) “las maneras en las que el proceso laboral incide sobre la producción de significados (eficacia simbólica del trabajo) y las influencias que ejerce la cultura sobre el desarrollo de la actividad productiva (eficacia laboral de la cultura), todo ello mediado por los procesos de conflicto y negociación que ocurren durante el ejercicio del trabajo”.

*** *La hipótesis de la cultura del trabajo como proceso de adaptación.***

El análisis de la relación entre medio ambiente y empresas, o de éste con las organizaciones, desde una perspectiva cultural, es un tema que ha sido abordado recientemente por los trabajos sobre cultura corporativa. Así, por ejemplo, Schein (1985) señala que una de las características de la cultura consiste, generalmente, en generar respuestas de comportamiento colectivo que han comprobado ser adaptables anteriormente para una determinada organización. Cuando una empresa u organización se encuentra frente a una situación nueva,

primero ensaya las respuestas colectivas que ya forman parte de su repertorio, las cuales tienen sentido para los miembros de la organización porque también ellas representan estrategias de individuos para adaptarse a la propia organización en el transcurso del tiempo. Sin duda, éste ha sido un caso típico de las estrategias de algunas empresas automotrices instaladas en México durante los ochenta, para implementar mediante el principio de prueba y error los nuevos conceptos de producción y organización flexible.

Este análisis de Schein explica claramente cómo el proceso de adaptación contribuye a la formación de cultura en un sistema de organización social productivo, pero no ayuda a explicar, sin embargo, cómo la cultura de dicho sistema contribuye a la adaptación. Quienes sí han explicado lo anterior son Starbuck (1971) y Buckley (1968), que utilizando el lenguaje de la teoría general de sistemas han analizado el concepto de morfogénesis o la capacidad de un sistema para adquirir una estructura adaptativa cada vez más compleja. Estos conceptos son utilizados para explicar los medios por los cuales una organización modifica su estructura y sus procesos internos de manera que aumenta sus posibilidades de supervivencia. En otras palabras, lo que hacen es describir un sistema de normas, valores y creencias que pueda apoyar la capacidad de una organización para recibir, interpretar y traducir señales desde su ambiente hacia cambios de comportamiento internos que aumenten sus posibilidades de supervivencia, crecimiento y desarrollo. Obviamente, la idea detrás de esto, es la de formular una teoría cultural proactiva de la adaptación organizacional.

En apoyo a esta tesis, Denison (1991) intenta formular una teoría de los determinantes culturales del rendimiento y la efectividad en las empresas y organizaciones, tomando como punto de referencia, entre otros principios, el de la adaptación. Combina *adaptabilidad con participación* como un par que destaca la capacidad de las corporaciones para la flexibilidad y el cambio, que dicho sea de paso, ha sido una estrategia recurrente en las prácticas de las empresas automotrices modernas. Este binomio introduce, aparentemente, más variedad, más insumos y más soluciones posibles para una situación dada. Otro par explicativo es la relación entre *adaptabilidad y misión*, que tiene como foco central de atención la relación entre la organización y su ambiente externo. Con la asociación de estos principios, el autor sugiere que la cultura es al mismo tiempo adaptable, pero altamente consistente y sensible a la participación individual, mucho más efectiva. De aquí desprende una conclusión categórica sobre la relación *adaptación-ambiente*: “la reconciliación de exigencias en conflicto es la esencia de una cultura organizacional efectiva (...) es el equilibrio

de las demandas en competencia lo que distingue a los gerentes y a las organizaciones excelentes de sus más mediocres contrapartes” (Denison, 1991: 14).

Parece evidente que los procesos culturales son también procesos adaptativos. Sin embargo, no deben verse como procesos armónicos que se restringen al ámbito exclusivo de las organizaciones, como parece desprenderse de los estudios sobre cultura corporativa. Son por el contrario procesos contradictorios, conflictivos, negociados y en constante transformación. Aunque la participación y el compromiso aparecen como variables para inducir la adaptabilidad, no tienden automáticamente a la estabilidad de las organizaciones, sino que a menudo pueden generar la polarización entre las subculturas. Trice (1993), por ejemplo, destaca la variedad de manifestaciones culturales que pueden interactuar en los espacios de trabajo, creando reacciones adaptativas diferentes. Los aspectos ocupacionales conducen a la formación de culturas, las cuales tienen grandes dimensiones que consisten en reglas, rangos y procedimientos por los cuales los miembros de las ocupaciones ordenan sus ocupaciones con los demás. En el ámbito de la empresa, cuando los grupos y las dimensiones son combinadas, es posible construir tipos ideales de ocupaciones que reflejen las variadas “modalidades adaptativas” que surgen entre las subculturas ocupacional y directiva, lo cual no garantiza la integración ni el consenso dentro de las empresas.

Esta definición propuesta por Trice es central para entender las formas de coexistencia de la diversidad cultural que presentan los espacios de trabajo fabril agrupados por intereses y representaciones distintas con respecto al trabajo. Asimismo, es importante para comprender que la diversidad representada en las subculturas de los grupos gerenciales directivos, mandos medios y operarios de línea, en situaciones de conflicto y tensión sólo pueden sobrevivir mediante la adaptación.

Estas formas adaptativas que presentan las culturas ocupacionales se generan en contextos espaciales, temporales, particulares y estructurados, que son parcialmente constitutivos de la acción e interacción que toma lugar dentro de ellos. Thompson (1990), desarrolla esta idea recurriendo al concepto de “campos de interacción” propuestos por Bordieu. Éstos se definen “sincrónicamente como un espacio de posiciones y asincrónicamente como un conjunto de trayectorias” (Ibid.: 4). Esto es, que los individuos particulares son situados en ciertas posiciones dentro de este espacio social, y ellos siguen, en el curso de sus vidas, ciertas trayectorias. Estas posiciones y trayectorias son determinadas hasta cierto punto

por el volumen y la distribución de varios tipos o recursos de “capital”, entre los cuales distingue el “capital económico”, referido a la riqueza y activos financieros de varios tipos; el “capital cultural”, relativo al conocimiento, las habilidades y los diferentes tipos de calificaciones educacionales; y el “capital simbólico”, que incluye el prestigio acumulado y el reconocimiento asociados con la persona o la posición. Así, en cualquier campo de interacción los individuos se plantean estos tipos diferentes de recursos con el fin de establecer sus propios objetivos.

Para explicar los procesos de formación de cultura, Thompson antepone, como elemento de intermediación el concepto de “formas simbólicas” de trabajo. Éstas se conciben como procesos de producción y recepción de significados que toman lugar en contextos históricos estructurados. Las características espaciales y temporales del contexto de producción de una forma simbólica, nos dice, pueden 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. Ellos son frecuentemente objeto de procesos complejos de valuación, evaluación y conflicto, constantemente reclamados y refutados por los individuos que los producen y los aprehenden; más aun, son también intercambiados entre los individuos localizados en contextos de transmisión.

En la tradición antropológica, entre los escasos estudios sobre cultura del trabajo industrial, llama la atención el trabajo de Esteva (1984), quien igualmente analiza la relación entre adaptación y cultura con una preocupación más orientada a explicar cómo se produce el cambio cultural en países, regiones y empresas donde los desarrollos tecnológicos, el diseño industrial y la organización productiva moderna aparecen cada vez más asociados a nuevas manifestaciones de trabajo, en contextos de relaciones sociales dinámicas de producción altamente integradas. Según el autor, la organización industrial moderna, a través del diseño industrial, desarrolla relaciones dinámicas entre tecnología y conducta humana, ejerciendo una influencia sustantiva en la personalidad de los trabajadores. La organización industrial, en tanto que cultura del trabajo, ejerce a través del diseño industrial un principio de autoridad que transforma una técnica en otra, unos medios en otros, e incluso unas personas en otras. Esto constituye de suyo -nos dice el autor- una “metamorfosis adaptativa” que se desarrolla con y a través de la cultura.

Para desarrollar lo anterior, recurre a la hipótesis de la “metamorfosis por contacto”, que trata de explicar los determinantes externos del cambio cultural. Éste opera en dos niveles fundamentales: “a) el de la difusión cultural por medio de intercambios entre dos o más sociedades, y b) el del cambio socio cultural producido en dos tipos de experiencia histórica distinta” (Esteva, 1984: 282-283). Esta explicación del autor permite tomar como referencia el sincretismo entre formas tradicionales y nuevas de tecnologías, cultura y trabajo, y que se manifiestan como una reinterpretación de la realidad, así como por medio de la integración de nuevas metas de orientación y finalidad. También permite comprender por qué actualmente la difusión de modelos industriales portadores de valores y normas comunes expresan a menudo resultados disímolos, según el tipo de sociedades y regiones donde se apliquen.

Esta metamorfosis adaptativa tiene lugar en condiciones de conflicto, de relaciones contradictorias al interior de la fábrica y de resistencia al cambio, que de suyo constituyen parte de los “determinantes internos” del cambio cultural. Según el autor, cualquiera que sean las condiciones en que se produce el cambio sociocultural, obliga a reconocer la existencia de conflicto. La cultura del trabajo industrial lleva implícito el problema del conflicto, el cual suele ser provocado en gran medida por las reacciones a las condiciones de trabajo de acuerdo con el significado que éstas tengan para los trabajadores. Es común que éstos desarrollen acciones de confrontación o de resistencia contra los sistemas de dirección, de ejecución y de organización del trabajo que ofrecen pocas oportunidades de enriquecimiento intelectual y superación personal. Las reacciones contra el conflicto son de hecho reconocidas dentro de los nuevos diseños industriales al prever situaciones contrarias compensatorias a las condiciones materiales de la fábrica, que sean estimulantes a las condiciones ambientales y de estado de ánimo, o simple y sencillamente que tienden a romper el papel de la representación colectiva, a menudo considerada como la fuente de conflicto. Al respecto, como se verá en el capítulo siguiente, una amplia bibliografía sobre las plantas automotrices en Canadá, Estados Unidos y México respaldan este hecho.

Pero si el conflicto es una forma de existencia del cambio sociocultural, esto significa que existen elementos y relaciones contradictorias que se manifiestan durante el período de transición. Éstos o éstas pueden estar presentes en el proceso de trabajo y la fábrica a través de múltiples situaciones problemáticas que a su vez pueden ser concomitantes. Algunas de las mismas se manifiestan como relación entre innovación tecnológica y recomposición de tareas; como relación entre barreras y estímulos al cambio; y como una relación entre incrementos de productividad y condiciones de trabajo, entre muchas otras.

Asimismo, para explicar esta metamorfosis adaptativa y de cambio sociocultural, Esteva señala que debe tomarse en cuenta la relación productividad y trabajo, en la que existen varias situaciones problemáticas: a) la satisfacción sentida en el trabajo efectuado; b) el ritmo impuesto en la producción; c) la ambición profesional que se posea; d) la monotonía, o por el contrario, la estimulación que posea el individuo en su labor; e) las aptitudes que tenga para la actividad; f) el sentido de cooperación o resistencia a la sociabilidad que haya desarrollado; g) la confianza que sea capaz de promover en sus relaciones de trabajo; h) las tensiones que en el curso de sus labores pueda experimentar el individuo; i) la vocación real que llegue a sentir por su trabajo; j) la conformidad o repulsión que puedan merecerle sus dirigentes, tanto los escogidos por la empresa, como los de su propio grupo de tarea; k) el sentimiento de que los ingresos percibidos son proporcionales al esfuerzo que cumple; l) los premios emotivos relacionados con el prestigio que acompaña a cada actividad productiva; m) el modo como cada trabajador sienta satisfecho su deseo de seguridad, y n) la forma en como cada individuo esté en condiciones o no de controlar y predecir su propia estabilidad en el empleo.

De la manera en cómo se desarrollen estas contradicciones o situaciones problema será la magnitud del cambio. Éste puede ser completo, incompleto, o una conjugación imprecisa.¹⁶

En resumen, estas ideas nos llevan a proponer en segunda instancia un concepto de cultura del trabajo, en términos de sistemas culturales abiertos que interactúan con su ambiente a través de relaciones dinámicas de tensión y adaptación tendientes a la búsqueda de equilibrios y arreglos entre las subculturas que en ellas participan.

*** *La hipótesis de la cultura del trabajo como método reconocible y dispositivo de poder.***

Las experiencias sobre cultura del trabajo industrial surgidas desde los setenta, también permiten interpretar a la cultura del trabajo como un método reconocible y dispositivo de poder que impulsan las organizaciones. Aquí, la idea es que

¹⁶.- Hasta ahora, al parecer, se conocen por lo menos tres explicaciones: la primera, de que el cambio puede ser de tipo "preformista", donde lo nuevo ya estaba en lo viejo, por tanto lo que resulta es un poco más de lo mismo; la segunda, de tipo "emergente", donde lo nuevo no estaba en lo viejo, dando como resultado algo completamente nuevo; y la tercera, de tipo "no reconocido", salido de los anteriores, donde lo que resulta es algo híbrido. Nahuel Moreno refiere estos tres tipos de cambio a partir de las lecturas de J. Piaget sobre la epistemología genética; ver *Lógica marxista y ciencias modernas*, México: Ed. Xólotl, 1981. También se encuentran en el trabajo de George Novack, titulado *Para comprender la historia*, Barcelona: ed. Fontamara, 1981.

durante las últimas tres décadas, las grandes firmas han rediseñado y perfeccionado interesantes estrategias de organización del trabajo y de ingeniería cultural que permiten moldear los comportamientos laborales en aras de un mayor compromiso con la organización. Por eso, autores como Thevenet (1992) señalan que para descubrir la lógica inherente a estos métodos, es importante acudir a claves culturales que revelan el fundamento de las prácticas de dirección, su coherencia interna y, sobre todo, las eventuales paradojas y oportunidades de cambio. Esto implica observar a las culturas corporativas y del trabajo como un método reconocible.

Uno de estos métodos o estrategias muy socorridas por las gerencias corporativas ha sido el de la participación. Sus antecedentes inmediatos están asociados a la literatura sobre conducta organizacional, y más directamente a la teoría de las relaciones humanas. La idea principal es que la efectividad organizacional está en función de la participación y el compromiso de sus miembros. De manera más precisa, se sostiene que los altos niveles de compromiso crean un sentido de propiedad y responsabilidad, a raíz de lo cual surge una mayor dedicación y sentido de pertenencia a una empresa. Los sistemas de normas implícitos aseguran la coordinación del comportamiento, lo que da como resultado un "sistema de control abierto", en lugar de "un sistema de control burocrático" explícito (Walton, 1986 y Lawler, 1986). En el mismo sentido, se señala que las organizaciones con alto nivel de inclusión, compromiso y participación podrían confiar en un sistema gerencial que aprovechara el consenso emergente, de tal manera que los costos de las transacciones se pueden reducir al mínimo cuando cada miembro de una organización actúa con base en un consenso intuitivo de valores y no con base en un conjunto de reglamentos burocráticos¹⁷ (Ouchi, 1982).

Otro de los métodos utilizado por las corporaciones es el de la consistencia en valores compartidos. Éste sugiere que las creencias y valores tienen que estar en estrecho acuerdo con políticas y procedimientos del sistema gerencial para obtener un alto grado de integración y coordinación organizacional; lo contrario, tiende a socavar el sentido compartido, la integración normativa y la consistencia supuestamente necesaria para el éxito de las empresas. Asimismo, se plantea que un sistema compartido de creencias, valores y símbolos ampliamente comprendidos por los miembros de una organización generan un impacto positivo sobre su capacidad para obtener consenso y llevar a la práctica acciones

¹⁷.- Denison (1991: 7) señala, sin embargo, que las organizaciones de alta participación que tienen una gran cantidad de promesas corren el riesgo de fracasar cuando no se cumplen las condiciones que suponen participación. "La cadena de la participación es sólo tan fuerte como su eslabón más débil".

coordinadas (Weick, 1985 y 1987). También se sostiene que con base en un marco de valores y creencias compartidas se facilita la comunicación y el intercambio de información se hace más asequible para mejorar la efectividad de una empresa. Esto es, debido a que la comunicación es fundamentalmente un proceso de manipulación de símbolos, y un alto consenso sobre el significado de cada símbolo aumenta considerablemente el proceso de codificar y decodificar necesario para la comunicación (Berger y Luckman, 1967). En todo este método se ha destacado el papel que la integración normativa desempeña en la efectividad organizacional. Generalmente se refiere a un sistema sólido de normas con el cual se está de acuerdo y sirve para regular el comportamiento en una forma que no lo hacen la burocracia y las estructuras formales. Por eso es que algunos autores señalan que "las culturas del trabajo resultan estar formadas por modelos cognitivos, morales y motivacionales con los que los hombres definen, valoran y orientan el trabajo -el suyo y el de los demás-, los resultados obtenidos y sus compensaciones, su situación social y su contenido profesional" (Bottiglieri y Ceri, 1987).

Sin embargo, no es posible relacionar la cultura del trabajo únicamente con la existencia de modelos de conocimiento y de comportamiento, sino que además hay que verla como algo dinámico, dotada de sentido histórico, como un método para intervenir la realidad. Una propuesta conceptual consistente con lo anterior señala que la cultura industrial

"ante todo, es una 'cultura del trabajo' (mejor dicho, cultura de la transformación del trabajo) y no una 'cultura retórica', es decir, una cultura de la persuasión, del consenso y de la legitimación (...) El trabajo, que es el objeto de esta cultura no es ni un recurso ni una abstracción, sino algo concreto, una unidad de los múltiples factores dentro de los cuales se redefinen históricamente las relaciones entre tecnología, mano de obra y organización (...) Los elementos de identidad de esta cultura son proposiciones demostradas (los findings), más que fórmulas; conceptos definidos, no términos metafóricos y sugestivos; un método reconocible, reproducible y controlable; no la elaboración arbitraria de intelectuales delegados; valores fundados en resultados técnico-económicos y sociales concretos, no en ideologías" (Butera, 1991: 434-435).

En este sentido la cultura del trabajo aparece no sólo como relaciones complejas históricamente determinadas por la tecnología, el trabajo y la organización, sino también como un método reconocible en términos de las estrategias que diseñan las corporaciones para regular el comportamiento de sus actores.

Todas estas estrategias, sin embargo, no se dan aisladas, sino en relación con el poder, como lo constatan numerosos autores. Bourdieu, por ejemplo, señala que el

símbolo y por tanto la cultura, no es únicamente un significado producido para ser descifrado, sino además, un mecanismo de intervención sobre el mundo y un dispositivo de poder (Reygadas 1994); este poder simbólico fundado sobre la posesión de un capital simbólico, sobre las luchas simbólicas que tienen lugar a propósito de la percepción del mundo social:

“puede tomar dos formas diferentes: en el aspecto objetivo se puede actuar por acciones de representaciones, individuales y colectivas, destinadas a hacer ver y hacer valer ciertas realidades, y por el lado subjetivo se puede actuar tratando de cambiar las categorías de percepción y de apreciación del mundo social, las estructuras cognitivas y evaluativas, las categorías de percepción y los sistemas de clasificación; es decir, en lo esencial, las palabras, los nombres que construyen la realidad social tanto como la expresan, son la apuesta por excelencia de la lucha política, lucha por la imposición del principio de visión y de división legítimo (Bourdieu, 1988: 137).

Esto implica el poder de imponer a los otros espíritus una visión particular, considerando que "para cambiar al mundo es necesario cambiar las maneras de hacer el mundo, es decir, la visión del mundo y las operaciones prácticas por las cuales los grupos son producidos y reproducidos" (Ibid.).

“Así, el poder simbólico y/o la dominación simbólica consiste en actuar sobre la percepción del mundo que tienen otros agentes (...) es el poder de hacer cosas con palabras a través de un discurso administrativo por parte de las directivas, de las órdenes, de las prescripciones, etc., es la cualidad de decir lo que las personas tienen que hacer siendo quienes son; acciones que (...) tienen lugar en el espacio circunscrito por la empresa, un espacio de producción de sentido y de oposición de intereses” (García, 1996: 22).

Como sugiere Reygadas (1994), con el método utilizado por Bourdieu la cultura deja de ser un espacio neutro, puesto que aparece atravesado por las luchas que entablan individuos y clases sociales por el ejercicio legítimo de la violencia simbólica, de tal manera que el mundo cultural que nos presenta está permeado por el conflicto, las relaciones de poder y las estrategias simbólicas de los distintos grupos sociales.

Así pues, con lo dicho anteriormente cobra importancia analizar la cultura también como un método reconocible y dispositivo de poder que está presente en las actuales estrategias de organización en la plantas automotrices. Cultura que se concibe y hecha mano del discurso de la modernización, la competitividad, la cooperación, la eficiencia y la calidad, y que juega un papel importante para preservar la existencia e integridad de la empresa, en la medida de imponer a

todos sus miembros reglas comunes y convenciones bien definidas, así como normas que deben compartir y disposiciones que deben obedecer.

6. Resumen de la discusión: hacia un enfoque procesualista, constructivista y socioantropológico del cambio en la empresa industrial.

A lo largo de este capítulo hemos señalado que para definir e identificar los actuales procesos de cambio que caracterizan a Ford Hermosillo, con sus estrategias individuales y colectivas que intervienen en la consecución de objetivos de racionalidad económica y social, la empresa debe ser vista como espacio de transformación, permeada por campos simbólicos y políticos donde se dirime la problemática de los mecanismos de construcción social de las estructuras y los procesos, y donde pueden ejercerse diferentes formas y relaciones de poder. En dicha planta, todo ello se ha manifestado en un tránsito de la coerción al consenso y en una forma específica de poder dependiente; en este caso, de poder delegado de parte de la gerencia hacia los trabajadores conformados en grupos de trabajo, bajo el principio del involucramiento responsable o liderazgo compartido, basado en la idea de la legitimidad de ese poder. Esto constituye, en esencia, la propuesta de un enfoque constructivista de la empresa.

Asimismo, hemos señalado que las transformaciones que ocurren al interior de la empresa no pueden desligarse del fenómeno de la modernidad y la globalización que da forma a una nueva cultura de la empresa que, en tanto comunión de valores, creencias, rituales y metas debe buscar alianzas entre lo local y lo global y extender la aplicación de nuevas formas de organización del trabajo de origen japonés que, combinadas o mezcladas con formas organizacionales preexistentes e influidas por aspectos regionales y culturales puede dar forma a modelos híbridos novedosos.

Así, se propone entender los cambios al interior de la empresa industrial con relación a las características de la modernización reflexiva (procesos de cientifización y politización de la configuración del trabajo, la técnica, la organización y los productos) y la hibridación social (proceso explicativo de las diferencias y mediaciones entre lo global y lo local, que permite entender el dilema aplicación-adaptación de los cambios organizacionales, además de las características del implante, la innovación, el aprendizaje, la resimbolización y el sentido de los cambios organizacionales y productivos de la empresa), como recursos de interpretación de los cambios operados al interior de la empresa, así como de la direccionalidad de los mismos. Estos conceptos nos permitirán entender el comportamiento de las estructuras técnicas, organizacionales y simbólicas en todos los ámbitos de la empresa como aspectos nodales de dichos cambios.

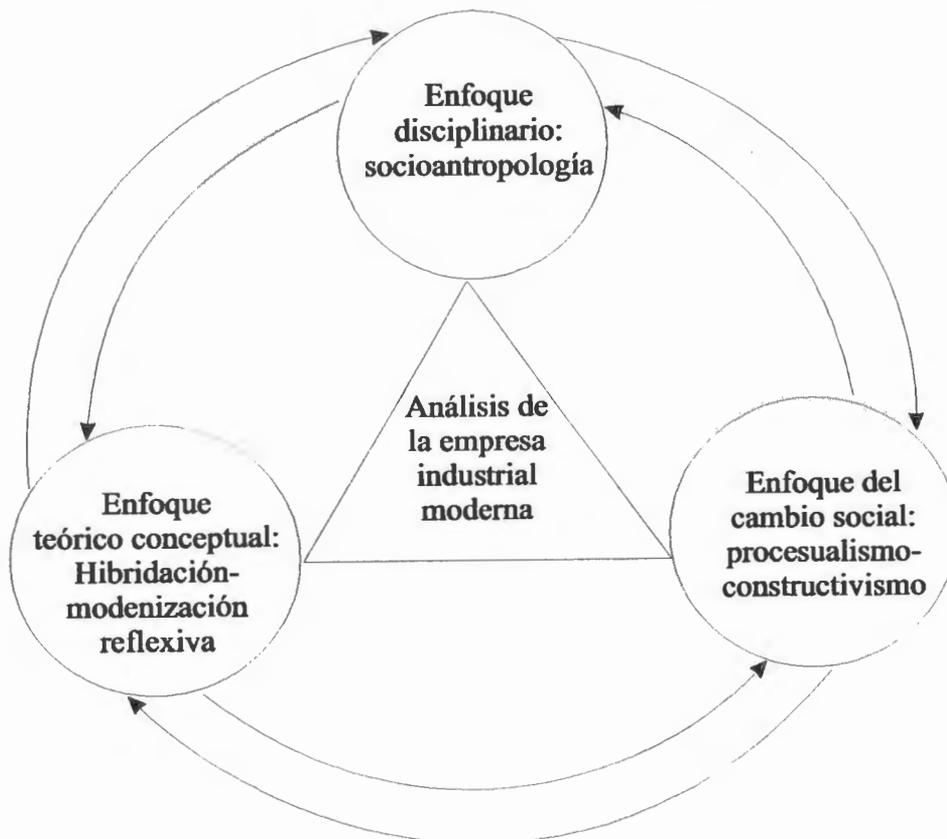
En este contexto, el análisis cultural es indispensable para entender los elementos constitutivos y los cambios en la organización de la producción y el trabajo al interior de Ford Hermosillo, privilegiando el significado de los símbolos para los individuos y explicando la relación entre cultura y dinámica social y entre la acción y el sujeto, sin dejar de considerar a los distintos grupos y sus representaciones simbólicas dentro de la empresa; es decir, las subculturas en constante tensión que conforman la cultura del trabajo en la empresa. En otras palabras, reiteramos que la cultura se plantea como método para reconocer e intervenir la realidad, así como para interpretar el sentido de los cambios organizativos, productivos y del trabajo de Ford Hermosillo.

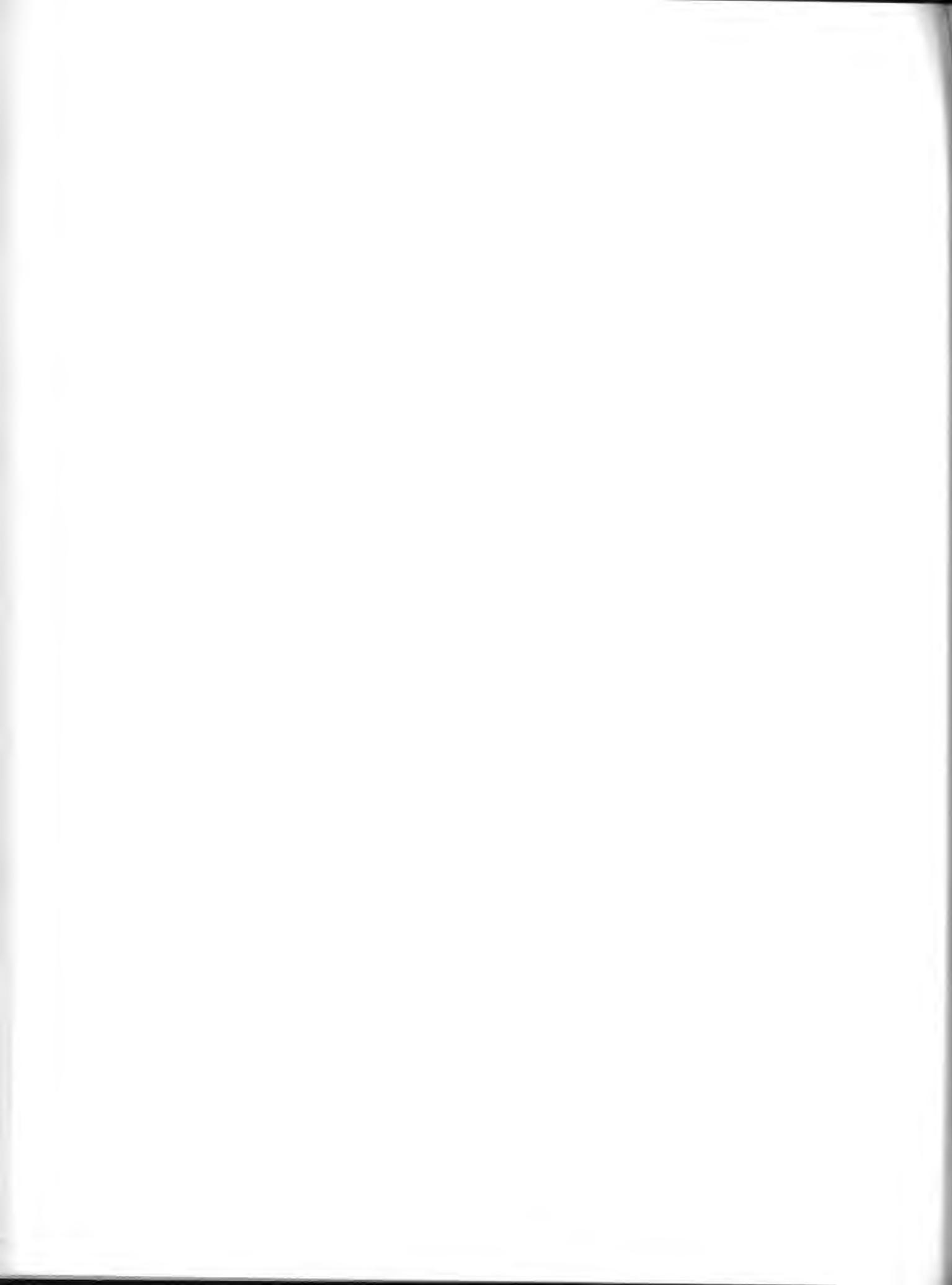
Estas explicaciones comulgan con una orientación teórica de tipo procesualista que intenta explicar cómo se genera el cambio industrial, cómo cambia, por qué cambia, dónde cambia, cuándo cambia y qué es lo que resulta de tales cambios. Dicho de manera más precisa, nuestro estudio es una investigación sobre las condiciones en que opera el cambio, los grupos sociales que intervienen en el mismo y las experiencias que resultan; todo ello, a partir de tres niveles: el de la organización social industrial, el de las estrategias y las acciones de los individuos y los grupos, y el de la cultura. Todo esto constituye propiamente una investigación aplicada, agrupada en un conjunto de observaciones sistematizadas que requieren el empleo de métodos científicos de carácter interdisciplinarios. Ello implica reconocer la convergencia dinámica entre algunos planteamientos de la sociología de la empresa y de la antropología de la cultura y de la antropología política; esto es, un enfoque disciplinario socioantropológico de la empresa y del trabajo industrial. La figura No.1 indica en forma resumida las relaciones de influencia de los enfoques o perspectivas aquí utilizadas para el análisis de la empresa.

Algunos de los supuestos implícitos o explícitos que hemos intentado exponer en las páginas precedentes, es que la sociedad es un fenómeno histórico que puede estudiarse como un proceso cuyos elementos cambian en el tiempo y en el espacio; que estos cambios modifican la situación social de los grupos, las organizaciones y las personas obligándolos a efectuar ciertos intercambios adaptativos con el medio total de que forman parte; que el proceso social es inestable y a la vez dinámico en cuanto que constituye una experiencia de modificaciones más o menos periódicas de sus elementos; que la difusión de formas culturales operan a partir de la experiencia de una metamorfosis por contacto, de modo que el estudio del desarrollo de la organización industrial viene a ser el estudio del cambio de formas y funciones de una sociedad desde el momento en que ésta entra en relaciones directas o indirectas, según los casos, con otra u otras; que la sociedad industrial no

se reproduce socio-culturalmente a sí misma más que en una parte de su experiencia anterior, puesto que las personas que ejecutan determinados roles nunca son iguales a las que ejecutaron anteriormente los mismos roles; que no son los valores y las estructuras las que determinan la reproducción socio cultural sino los procesos, ya que dichas estructuras son parte de la creación humana, son modificables en el tiempo y en el espacio, no están determinados por la naturaleza individual sino por el grupo social que actúa como condicionante, y sus cambios no son unilineales, cualquiera que sea el tiempo-espacio-cultura en que se manifiesten. En resumen, que el desarrollo social como proceso debe ser visto como la modificación y sustitución de los instrumentos de acción de los sujetos, así como el cambio y ampliación de las estructuras y funciones sociales de los grupos, organizaciones y personas pueden ser siempre perfectibles.

Figura No.1: Esquema de análisis de la empresa industrial





Capítulo II

DE LA JAPONIZACIÓN A LA HIBRIDACIÓN: PERSPECTIVAS DE CAMBIO EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

En este capítulo se identifican y discuten las diferentes perspectivas de cambio industrial que han dominado las investigaciones sobre el sector automotriz terminal. Esto, con la finalidad de presentar un panorama general de referencia que permita detectar las preguntas más relevantes y las problemáticas asociadas más comunes con las que se encuentran vinculadas los estudios de caso. La intención detrás de este objetivo es disponer de un referente empírico, adicional a las reflexiones teóricas del capítulo anterior, para el análisis del desarrollo y los procesos de cambio del modelo de Ford de Hermosillo.

Lo anterior cobra particular importancia en la medida en que gran parte de la discusión de los últimos años ha estado centrada alrededor de dos problemas fundamentales: primero, el de saber si los modelos industriales son portadores o no de una racionalidad económica universal con independencia de factores culturales, contingentes o de los llamados efectos societales; y segundo, el de saber si pueden ser transferibles y difundidos bajo cualquier circunstancia a los diferentes países y regiones, o por el contrario, imitados o adaptados siguiendo sus propias trayectorias.

Sin duda alguna, en los últimos 25 años, las transformaciones registradas en el sector automotriz han sido un campo fértil para explorar la problemática asociada a los sistemas productivos. Por el lado de las empresas automotrices, éstas han tenido que enfrentar las presiones externas de la globalización y las crisis sucesivas, tocando cada vez más campos diferentes de su actividad y de su funcionamiento. Asimismo, han aportado respuestas inmediatas y de largo plazo, pero en general, han estado vinculadas con una redefinición de principios productivos y una reorganización industrial a profundidad. De este modo, se han abierto paso a través de acciones específicas y diferentes, cada vez más inventando, encontrando, adaptando, tomando prestado y experimentando soluciones de vez en cuando divergentes y a menudo contradictorias, definiendo de esa manera sus diversas trayectorias. Estas respuestas particulares son incluso consideradas para redefinir, o bien descubrir y escoger los nuevos principios productivos.

Por el lado de los académicos, el impacto que han tenido dichas transformaciones también ha generado diversas interpretaciones e interesantes debates. Desde fines de los años setenta, la rivalidad competitiva entre las grandes compañías japonesas

y norteamericanas de autos reanimó una discusión surgida en la posguerra, acerca de la emergencia de nuevos sistemas productivos y modelos industriales. Por más de una década, la discusión se centró en saber si los principios técnico-organizativos y sociales de la fábrica japonesa eran transferibles a otros países. Después de extensos debates sobre el tema, adquirieron resonancia aquellas posiciones que sostenían la universalidad de dichos principios, sobre aquéllas que, atribuyendo cimientos culturales de la sociedad japonesa, anteponian un particularismo *sui generis*.

A finales de la década de los ochenta, parecía no existir la menor duda de que los principios de la competitividad desarrollados por los fabricantes de autos japoneses podían ser extendidos a todas partes del planeta. Sin embargo, no quedaba suficientemente claro que el fenómeno de transferencia pudiera dar como resultado un sistema organizativo de la producción y del trabajo relativamente homogéneo, de tal manera que pudiera ser considerado como el modelo industrial alternativo, por oposición a todo lo que significó el fordismo y la producción en masa.

Nuevamente, a mediados de la década de los noventa, numerosos estudios han sometido a crítica las posiciones universalistas, demostrando que las experiencias de reestructuración de los manufactureros automotrices han seguido caminos distintos, en combinaciones disímbricas de prácticas y dispositivos fordistas y toyotistas que los distancia de una vía única. Al parecer, el debate actual se ha centrado más en una perspectiva que observa la dinámica de los cambios desde el punto de vista de la trayectoria de las firmas y de la hibridación de los modelos de gestión de las prácticas industriales efectivamente puestas en ejecución al interior de las plantas. Esto sitúa la discusión en la disyuntiva de los modelos puros *versus* los modelos emergentes. Aquí la cuestión ya no se centra sólo en saber si las prácticas japonesas son o no exportables, sino en saber por qué su aplicación ha dado como resultado formas de organización social-productivas distintas a las de las factorías japonesas, o las que promueve el modelo "*Lean production*". No sólo se cuestiona el problema de la continuidad o cambio de modelo, el carácter de unicidad o pluralidad del mismo, su universalidad o contextualidad, sino además, los criterios de novedad que implica, los factores determinantes del cambio, la característica esencial que lo distingue y el rumbo que lleva¹.

Micheli (1996: 27-28) ha resumido la discusión anterior en las siguientes disyuntivas:

¹- Confróntese los trabajos de GERPISA (1994 y 1995) y Abo (1994).

1. El modelo japonés representa un modelo de aplicación universal, por constituir un paso adelante en la lógica del desarrollo industrial, y por tanto, es adaptable a las estructuras industriales occidentales.
2. El modelo japonés es específico de la historia industrial de su país de origen y es esencialmente regresivo en aspectos claves de la gestión laboral, comparado con los sistemas occidentales. Por ello, constituye un caso particular y su adaptabilidad está cuestionada.
3. Se lleva a cabo una adaptación parcial del toyotismo en el mundo dominado por prácticas fordistas. Ésta es una convergencia que dará lugar a modelos híbridos.

Desde nuestro punto de vista, la cuestión de fondo detrás de estas discusiones, implícita o explícitamente, ha implicado el seguimiento de diversas líneas o enfoques de investigación cuyos resultados no sólo revelan concepciones metodológicas diametralmente opuestas, sino además, una cantidad de problemas teóricos y prácticos que impiden tejer consenso sobre el desarrollo y trayectoria del cambio industrial en las diferentes regiones. Tales discrepancias derivan a su vez de la imposibilidad de poder interpretar de manera convincente, en primer lugar, el problema acerca de *la forma* que asumen estos cambios en la empresa automotriz, es decir, las características esenciales que la distinguen con respecto a las etapas anteriores; en segundo, el problema de *la calidad* de los mismos en términos de continuidad o ruptura; y en tercer lugar, el de *la dirección* que llevan y las tendencias que habrán de definir su rumbo para los próximos años.

Nuestra posición en este trabajo, es que el dilema de elegir entre las concepciones en juego se resuelve en parte con un análisis constructivista de las transformaciones industriales, tomando en cuenta que la realidad actual del sector automotriz terminal compagina más con una perspectiva de cambio polivalente y multivariada, lo que puede dar lugar a modelos diferentes de aprendizaje organizacional, de experimentación estratégica, de hibridación de prácticas industriales, etc., o de combinaciones entre éstos. Las líneas de cambio son diferentes porque las estrategias y las soluciones adoptadas para problemas comunes pueden ser distintas, dependiendo de los contextos, de las luchas entre los actores al interior de las empresas, de las relaciones de poder y del conocimiento científico técnico acumulado por cada una de ellas. Bajo los actuales procesos de globalización que han generado un comercio mundial más integrado e interdependiente, las empresas no pueden regirse más con los mismos criterios de racionalidad absoluta basada en la ganancia, antes bien, conllevan propósitos variados y mezclados de éxito y supervivencia.

Para ilustrar lo anterior y con fines expositivos hemos agrupado y resumido el debate alrededor de tres de las orientaciones básicas que suponemos están en juego. Estas son: universalismo, particularismo y pluralismo.

Cuadro 1. ORIENTACIONES SOBRE EL CAMBIO INDUSTRIAL EN LA EMPRESA AUTOMOTRIZ

| | <i>Universalismo</i> | <i>Particularismo</i> | <i>Pluralismo</i> |
|-----------------------------|---|--|--|
| Forma del cambio | Toyotismo <i>Lean production</i> Modelo japonés | Japonización Estilos japoneses | Hibridación y otros |
| Calidad del cambio | Ruptura estructural | Toyotismo enmendado. Diversidad de relaciones salariales | Cruce de trayectorias diversidad de problemas |
| Dirección del cambio | Vía única, un solo modelo, convergencia total | Diferentes vías, convergencia parcial de principios hacia un solo modelo | Pluralidad y diferenciación, grupos de modelos |

Fuente: elaboración propia con base en conceptualizaciones de GERPISA (1994), Abo (1994) y Pries (1995).

Como se puede apreciar en el cuadro N° 1, siguiendo la lógica **universalista**, el “modelo japonés”, el “Toyotismo”, o bien, el llamado modelo de “*Lean production*” representaría la forma actual que adquieren los cambios en la empresa automotriz. Esto implica una “ruptura estructural” con el anterior modelo fordista, y por lo tanto una vía única de representar los cambios, o por lo menos en convergencia hacia el futuro. Bajo una orientación **particularista**, la forma actual del cambio estaría representada por un modelo de “japonización” o de “estilos japoneses” distinto al fordismo, el cual puede manifestarse en diversas maneras debido a las variadas trayectorias nacionales, pero que al final converge en un mismo modelo de principios y prácticas de orientación japonesa. Finalmente, en una óptica de tipo **pluralista**, la forma de representación de los modelos actuales

serían los modelos híbridos. Estos pueden significar o no una ruptura estructural con el modelo anterior y también pueden desarrollarse en varias direcciones dependiendo de la historia y trayectoria propia de las firmas.

Enseguida se desarrollan los aspectos centrales de este debate y se resumen las tendencias probables que podría estar siguiendo o habrá de seguir el desarrollo de la industria automotriz terminal a nivel mundial durante el presente y los próximos años.

1. El enfoque universalista acerca de los cambios en la empresa automotriz: ruptura estructural y convergencia total con el modelo toyotista.

Efectivamente, una de las reflexiones teóricas y analíticas más difundidas en el sector automotriz es aquella que compromete la afirmación, explícita o implícita, de que la característica común que asumen las transformaciones de los sistemas de organización de la producción, del trabajo, de los mercados y de las gerencias administrativas se expresan en una suerte de racionalidad económica universal, según la cual, los medios y los fines que persiguen las empresas para implementar dichos cambios, son los mismos y aplicables a toda situación.

Este ha sido el razonamiento de algunos autores que caracterizan la *forma* del cambio en la empresa automotriz como de tipo toyotista, *lean production* o modelo japonés. Esta posición sintetiza las transformaciones virtuosas de la fábrica automotriz japonesa en un modelo ideal aparentemente generalizable a todas las industrias donde, la "organización", en un caso, o el "adelgazamiento" de la producción para el mercado, en otro, sustentan la dinámica social productiva del modelo².

Así como en el pasado las innovaciones de la corporación Ford Motor Company en el campo de la automatización y la línea de montaje otorgaron a la producción

².- Algunas de las concepciones que sustentan la visión de los modelos ideales fueron inicialmente difundidas por los administradores y gerentes de empresa de la llamada corriente de la organización científica del trabajo. Desde las investigaciones de Elton Mayo en la década de los treinta hasta los estudios del Tavistock Institute Of Technology de Londres y los trabajos del profesor Louis E. Davis de los Estados Unidos, en los setenta, los modelos de "humanización del trabajo", "desarrollo organizacional" y "control sociotécnico", se consideraron recetas adecuadas para hacer frente a los problemas provocados por la organización taylorista del trabajo. Estos modelos tuvieron una amplia difusión a través de revistas científicas especializadas y organismos consultores, a fin de suscitar en la administración cotidiana de las empresas e industrias, un conjunto de prácticas viables alternativas a los problemas de conducta, motivación y control sobre el trabajo. En sí mismos, estos modelos diseñaron un conjunto de principios y técnicas racionales de tipo motivacional, susceptibles de ser aplicadas bajo cualquier circunstancia. Su aceptación a un conjunto normativo, explícito o de hecho, condujeron a caracterizar el mejor modelo para un contexto dado. Véase, Mc Gregor (1960) y Mayo (1993).

en masa el carácter de modelo fordista, así también con el desarrollo explosivo de la microelectrónica y su aplicación exitosa por parte de Toyota a los procesos productivos, además de sus conceptos innovadores en el campo del trabajo, llevaron a algunos estudiosos de la industria a catalogar con el nombre de esta firma la etapa actual de las transformaciones del sector. Con un estudio a profundidad de dicha firma, Yatsuhiko Monden (1988) propuso al inicio de los 80's, la existencia de un nuevo sistema de organización basado en la automatización de la producción, en el mejoramiento continuo de la calidad, el control de inventarios y proveedores "*just in time*", y en el involucramiento responsable del trabajador en las tareas productivas, al que calificó de "sistema toyota" o "modelo toyotista".

En sí mismo, la base social del modelo se sustenta en un sistema de organización del trabajo basado en el equipo, la polivalencia, la rotación del trabajo y el involucramiento responsable, así como en 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, basado, 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.

De acuerdo con dicho autor, con este modelo no sólo se estaría asistiendo a una revolución acelerada de nuevos principios productivos, sino además, a una ruptura estructural con el fordismo. En este sentido, la intención de Monden era sugerir un modelo ideal aplicable a todos los países, cuya misión principal habría de consistir en "desarrollar como 'teoría' las 'prácticas' de los métodos de fabricación de Toyota (...) se trata de un proceso de construcción de un modelo ideal acerca de un objeto real, empírico (...) nuestro objetivo de investigación es construir un modelo aplicable en la práctica; es decir, que pueda utilizarse por cada empresa para preparar y llevar a cabo el sistema de gestión de la producción" (Monden, 1988: v).

En el mismo sentido, Aoki (1990), siguiendo estos principios a partir de las experiencias de Toyota, Honda y Mazda, entre otras, construyó un modelo teórico formal al que llamó "modelo japonés". Sobre esta base argumentó, igualmente, el éxito de la organización sobre el mercado, considerando a ésta como la verdadera novedad de los cambios en el sector³. Planteó, además, que:

³.- Antes que Aoki, Ronald Dore (1973: 1992) había subrayado esta opción a principios de los setenta en un estudio comparativo sobre los sistemas de empleo efectuado entre plantas inglesas y japonesas donde propuso un esquema interpretativo que ubicaba a las empresas japonesas como orientadas a la organización, en tanto que a

"las organizaciones japonesas tienden a concentrarse hacia el extremo de un espectro organizativo caracterizado por la combinación de la descentralización de la estructura informativa y la centralización de la administración del personal, en tanto que las organizaciones occidentales tienden a concentrarse en el extremo del espectro organizativo caracterizado por la combinación de la centralización de la estructura de información y la descentralización de la administración de personal"(Aoki, 1990: 229).

A partir de este modelo formal, sugiere que el alto grado de desarrollo que ha alcanzado la tecnología de la comunicación y las habilidades crecientemente integradoras del individuo en la fábrica, podrían estar jugando igualmente un papel central en el éxito de los sistemas productivos.

Aoki reconoce también la importancia del contexto sobre las estructuras organizativas de las empresas, pero sin reivindicar la llamada contingencia cultural de valores específicos sobre variables universales. Por ejemplo, critica fuertemente la posición de antropólogos y gerentes de empresa que consideran que la orientación hacia el grupo pequeño es un elemento central de la organización japonesa, cuyo origen cultural impide su transferencia hacia empresas occidentales orientadas al individuo. Si bien reconoce que la orientación grupal sugiere orígenes culturales de la organización social japonesa, el énfasis en el grupo pequeño no es considerado una condición necesaria ni suficiente para la viabilidad de un sistema similar al de Japón⁴.

La intención detrás de estos argumentos, entre otros, era resaltar la superioridad de los métodos japoneses sobre los procedimientos de manufactura y organización de los fabricantes occidentales, especialmente, los de los norteamericanos, aspecto que fue ampliamente discutido a principios de los noventa por Womack, Jones y Ross (1992), los teóricos del MIT (*Massachusetts Institute of Technology*). Ellos criticaron que la racionalidad económica, y por tanto, los principios del modelo en cuestión, estuviera gobernada por la lógica de las nacionalidades. Los autores

las empresas británicas como orientada al mercado. Trazando distancia con las posiciones abiertamente culturalistas, este autor fue de los primeros que propusieron considerar las prácticas del sistema japonés como respuestas racionales a los imperativos del desarrollo industrial avanzado; aunque reconoció en las diferencias de la tradición cultural y en el desarrollo histórico de la industrialización, así como en el desarrollo de otros aspectos institucionales de la sociedad japonesa, factores de influencia en la constitución de modelos productivos.

⁴.- Durante la década de los setenta y principios de los ochenta, llamaron la atención aquellos estudios que señalaban una especie de dicotomía, dada por diferencias culturales irreconciliables, entre un sistema occidental individualizado y un sistema japonés orientado al grupo (Abegglen, 1958 y 1973). O bien, en términos de principios verticales *versus* principios horizontales; el primero como característico de la sociedad occidental, en tanto que el segundo, propio de la sociedad japonesa (Nakane; 1984, cit. por Aoki, 1990). Posiciones similares en este sentido argumentaron "la no convergencia entre países", debido a la existencia de "cosmologías diferentes" de concebir, valorar e interpretar el mundo, lo que significaba caminos distintos con una gran estabilidad en el tiempo (Douglas, 1977; Hofstede, 1978: citado por Pries, 1993).

rechazaron que el éxito productivo de las empresas automotrices tuviera que ver con algún ingrediente estrictamente japonés, ya sea aquellos de tipo cultural u otros específicos desarrollados después de la posguerra. Para ellos, el alto grado de alfabetismo, la homogeneidad de la población, la orientación de grupo, la obsesión de los japoneses por el trabajo, etcétera, aspectos con los cuales se intentaba resaltar la superioridad de los métodos nipones jugaban un papel totalmente secundario. En tal sentido, dirigieron la discusión hacia la existencia de un nuevo modelo al que llamaron de "producción adelgazada" o "producción ajustada" (*lean production*), según ellos, portador de una racionalidad económica universal exenta de especificidades nacionales y culturales, y orientado a garantizar niveles de productividad y calidad competitiva en todas las empresas del mundo.

Sin romper con los principios considerados por los estudios anteriores como característicos de la nueva etapa, siguieron la línea de mostrar que las evoluciones observadas en la industria automotriz correspondían efectivamente a nuevos dispositivos industriales alternativos a la producción en masa. Según los autores, el modelo de producción ajustada estaría relacionado con las ventajas que ofrece la adopción de un sistema regido por los principios de automatización y manufactura, inicialmente desarrollados por Japón, orientados a utilizar menos de todo en comparación con la producción en masa: la mitad del esfuerzo humano en la factoría, la mitad del espacio de fabricación, la mitad de la inversión en herramientas, la mitad de horas de trabajo de ingeniería, menos de la mitad de existencias, fabricar con muchos menos defectos y producir una variedad de productos mayor.

De acuerdo con la opinión de estos autores, dicho modelo habría de constituir el mejor camino o la mejor manera de hacer las cosas, lo que garantizaría a las empresas automotrices dar respuesta a todas las vicisitudes de la competencia económica. En este sentido su posición ha sido clara para juzgar la *dirección* de los cambios en la empresa automotriz, ya que sugieren que "los trabajadores y gerentes están compartiendo un destino común, gracias a las nuevas normas de trabajo que permiten, por un lado, transferir el máximo de tareas y responsabilidades del trabajador, y por otro, un sistema de obligaciones recíprocas y una nueva identidad". Incluso van más allá al señalar que "los principios de la producción ajustada se pueden aplicar de la misma manera en todas las industrias del globo y (...) la conversión a esta producción influirá profundamente en la sociedad humana, cambiará el mundo realmente" (Ibid.: xvii).

En suma, el trabajo de estos autores intenta consagrar la existencia de un nuevo paradigma productivo con base en la competitividad y expansión de las compañías

japonesas, redescubriendo y magnificando el modelo toyotista sugerido por sus predecesores, pero presentando una versión aparentemente más atractiva para los manufactureros automotrices de todo el mundo, sin insistir en el contexto institucional japonés, y señalando los esfuerzos de asimilación que actualmente han llevado las firmas occidentales.

A favor de estas tesis se han desarrollado una buena cantidad de estudios, como los efectuados por Florida y Kenney (1992) en 7 ensambladoras y cerca de 270 filiales japonesas distribuidoras de autopartes en los Estados Unidos. Ellos encontraron que el sistema de trabajo que se desarrolla en el piso de la fábrica y la organización de la producción, había sido implementado con muy pocas modificaciones. Los autores reconocen que algunas características de las prácticas laborales, salariales y sindicales propias de la sociedad estadounidense, han tenido que ser ajustadas o adaptadas al modelo, sin que ello signifique que se hayan alterado los elementos esenciales del trabajo y la organización japonesa. De esa manera señalan: "nuestro trabajo y los de otros sugieren que el 'modelo japonés' ha emergido como la práctica internacional más adecuada del trabajo manufacturero y organización de la producción, jugando un rol similar al que desempeñó el 'modelo fordista' norteamericano en los inicios del presente siglo" (Ibid.: 193).

Hasta aquí podemos resumir las posiciones precedentes, señalando que en principio, hay un considerable progreso en relación a los procedimientos anteriores difundidos por los administradores y gerentes de empresas de la llamada corriente de la organización científica del trabajo, que se limitaban a clasificar a las empresas únicamente en función de sus cambios técnico organizacionales, desligados de principios de regularidad y coherencia. Es decir, es loable el hecho de que los modelos ideales de racionalidad productiva hayan sido construidos por un doble procedimiento teórico-empírico que se origina de las observaciones hechas en numerosas empresas, como ha sido el caso del modelo de producción ajustada. Este fue sustentado sobre la información extraída de noventa compañías automotrices en todo el mundo para mostrar su viabilidad funcional como el sistema alternativo más eficiente. Su influencia ha sido incluso investigada, haciendo un seguimiento de las empresas que presentaban, en su totalidad o en parte, los rasgos que por formación le caracterizan.

Los argumentos que sustentan a estos trabajos, sin embargo, parecen corresponder más a los discursos de sus autores y de los gerentes de muchas empresas manufactureras que a la realidad de las prácticas. Los análisis empíricos de otros investigadores autores -como veremos más adelante- muestran que una parte de la

ejecución del toyotismo toma a un saber hacer organizacional y humano que no es fácil transportar, tal cual, de una sociedad a otra, ya que todo modelo industrial reposa sobre saberes bastante idiosincrásicos.

No obstante, para los teóricos de los modelos ideales, los obstáculos y resistencias que se presentan a la adopción completa de un nuevo modelo productivo no tienen que ver con las evoluciones internas de las firmas ni con su traslado a diferentes regiones o con las presiones externas del mercado. Tampoco es un problema de coherencia o de viabilidad, sino ante todo, como nos dicen los teóricos del MIT, tiene que ver con problemas de "desfases temporales" característicos de todo proceso de aprendizaje, con el "grado de madurez" de los sistemas productivos y con la "disposición de las empresas y los gobiernos para resolver estos obstáculos" mediante la difusión del modelo; además, con "un cambio en las actitudes de todos los implicados" (Womack, Jones y Ross, op. cit.).

Bajo este razonamiento, los resultados observados de la aplicación imperfecta del modelo se explicarían entonces por la persistencia temporal de rasgos del modelo anterior, o incluso de particularidades locales debidas al peso de las mentalidades. Esto los lleva a suponer que existe un modelo universal eficiente para un período dado y que toda diferencia es interpretable como aplicación parcial temporal del modelo.

Sin duda, esta concepción conduce a minimizar las condiciones que obstaculizarían efectivamente la convergencia completa hacia un modelo único. No obstante, parece evidente, como señalan Boyer y Freyssenet (1994), que en las condiciones actuales de la competencia automotriz, la convergencia supondría una globalización completa de las condiciones de acceso al financiamiento, una movilidad perfecta del trabajo y de sus capacidades, un acceso sin costo por aprendizaje de las nuevas tecnologías y una total homogeneización del precio de bienes terminados, en fin y sobre todo, una difusión importante y sin costo de la mejor solución organizacional, cualquiera que sea su origen geográfico. En resumen, para que sólo haya un modelo, se necesitaría que las empresas hubieran hecho frente al mismo tiempo a los mismos problemas y que existiera sólo una respuesta eficaz posible a cada uno de ellos.

Hay que aclarar, sin embargo, que el procedimiento de buscar la coherencia y pertinencia de un modelo teórico es legítimo, ya que la realidad no ofrece probablemente a la observación todos los modelos posibles. Incluso algunos de estos esfuerzos han sido importantes para entender y buscar la coherencia de los niveles macro de la competencia, aunque no siempre proporcionando las respuestas ni los instrumentos para analizar a nivel micro de las empresas los modelos de gestión

efectivamente en ejecución. En ese sentido, los modelos reconocidos como eficientes, con frecuencia se explican bajo rasgos anecdóticos que impiden observar sus especificidades propias y lo que ha provocado su dinámica. La dificultad consiste quizás en que sus autores atribuyen la acción del modelo a un sólo factor, la organización (como es el caso de Monden y Aoki), o bien como se ha planteado con marcada frecuencia, a las formas de producción para el mercado –producción artesanal, producción en masa y producción adelgazada- (Womack, Jones y Ross), dando por sentado que la dinámica social del modelo tendría que ir necesariamente en una misma dirección.⁵

Al parecer, la visión que está detrás de esto es que en la globalización de las economías contemporáneas, los problemas para resolver son fundamentalmente los mismos sin importar la ubicación de las empresas. Los argumentos encontrados se tejen por lo menos en función de cinco aspectos: a) las empresas y los sectores - aun sin una gran competencia en el mercado de productos- pueden encontrar los mismos problemas internos en el curso de su evolución; b) existen ciertos principios productivos racionales asociados con un proceso de difusión del movimiento de organización científica del trabajo; c) las transformaciones del modelo productivo anterior después de dos decenios, no serían más que la expresión del reajuste de precios relativos de los salarios entre viejos países industrializados y nuevos países industrializados; d) las multinacionales constituyen un vector de difusión de un nuevo modelo productivo; e) y por tanto, se puede producir un ajuste hacia un modelo estacionario eficiente por emulación de un modelo industrial alternativo (Boyer- Freyssenet, 1994).

La orientación universalista, constituye desde nuestro punto de vista, una visión estática de los cambios en la empresa ya que, como pudimos observar, los argumentos se orientan a defender una racionalidad económica universal según la cual los medios y fines que plantean las empresas son inamovibles y aplicables a todas situaciones. El principio rector es determinista, ya que sólo cabe la posibilidad de una solución universal. Por tanto, el criterio de éxito consiste en la reproducción del modelo, y los medios para acceder a resultados son simplemente el aprendizaje de los instrumentos y las técnicas que hacen posible su reproducción. El resultado final es que a pesar de los problemas surgidos en el curso de su aplicación, estos son transitorios, por lo que la perspectiva del cambio siempre es hacia la convergencia.

⁵- Gran parte de la discusión sobre la transición hacia un nuevo sistema productivo industrial se ha desarrollado por adición a diversos paradigmas, ya sea la tecnología (Dosi, et.al., 1990), el mercado -por transformación de una competencia oligopolista- (Porter, 1990), la flexibilidad (Toharia, 1987), el control del trabajo (Edwards, 1987), el modo de regulación (Boyer, 1986), la especialización flexible (Kaplinsky, 1991, Piore y Sabel, 1990), etcétera.

2. El enfoque particularista acerca de los cambios en la empresa automotriz: diversidad de relaciones y convergencia parcial con un modelo de estilo japonés.

El debate generado por las orientaciones particularistas ha sido tanto o más estimulante para el análisis de los cambios en la empresa automotriz como los argumentos tejidos en torno a las orientaciones universalistas. Los estudios que han seguido la discusión a favor de dichas tesis señalan que las heterogeneidades en el espacio social y económico internacional, tales como la diversidad de niveles de salarios, las prestaciones sociales, los potenciales tecnológicos, o aún las perspectivas nacionales que presentan los mercados internos y las relaciones industriales, etcétera, constituyen las condiciones particulares de contextualidad que estarían definiendo el rumbo de los modelos. Como veremos enseguida, esta tesis es el punto de partida de todos aquellos estudios que caracterizan la forma del cambio en la empresa como una extensión refuncionalizada de nuevas prácticas tayloristas y fordistas.

En esta línea se inscriben trabajos pioneros como los de Dohse, Jurgens y Malsh (1984), quienes desde principios de la década de los ochenta, apoyando la tesis de la no convergencia, resumieron la discusión al analizar las características del toyotismo como propias de las plantas japonesas, y al concluir que las premisas histórico sociales del país, hicieron de Japón un ejemplo de "cultura industrial". Los autores observaron en el modelo japonés un sistema de control de la producción y del trabajo similar al del taylorismo, donde los objetivos primarios de la organización estaban orientados a lograr una alta eficiencia y flexibilidad de los trabajadores. Sobre esto destacaron que a diferencia de otros países, dichos objetivos operaban bajo condiciones en las cuales las prerrogativas de las empresas japonesas eran ilimitadas. Observaron además, que dentro de los grupos de trabajo, a menudo los propios compañeros se convertían en fuerza de presión para que los trabajadores pusieran sus esfuerzos al servicio de la racionalización productiva. Esto se explicaba por la dinámica particular de funcionamiento de los mercados internos de trabajo, así como por el sistema salarial en extremo individualizado y las políticas sindicales proclives a los intereses de las empresas. En otras palabras, el comportamiento de las gerencias no aparecía como algo separado del sistema de relaciones industriales y de los comportamientos individuales de los trabajadores, sino como una condición primordial para el funcionamiento de la organización.

Sobre estas bases, los autores plantearon que el modelo de las plantas automotrices era único y sólo podría funcionar bajo circunstancias especiales prevalecientes en ese país y sólo bajo ciertos supuestos sería transferible. Al respecto, señalaron

también la importancia decisiva que tuvieron las relaciones sociales precapitalistas de producción en Japón, en el sentido de que todavía existía un fuerte e inimitable remanente de valores feudales y modelos de creencias que sobrevivieron durante el proceso de industrialización. La típica estructura feudal de lealtad y fidelidad, por una parte, y la responsabilidad paternalista, por la otra, fueron especialmente fuertes para preservar el nuevo contexto de producción flexible de las plantas. A la "fuerte tradición feudal de la cultura japonesa", se agregaba el predominio que todavía tenía "la orientación de grupo" en las características culturales del modelo. Según estos autores, hay quienes incluso atribuyeron su éxito al papel de la "sicología nacional", donde intervienen factores como "territorio pequeño, catástrofes naturales, culto ancestral, agricultura arrocerá y la homogeneidad de la gente de la isla" (Ibid.: 11). Estos aspectos llevaron a la gerencia japonesa a obtener alto consenso de los trabajadores al interior de las fábricas automotrices. Con base en estos argumentos pronosticaron un traslado difícil del sistema japonés hacia otros países, ya que para ello se habría de requerir de un ambiente ilimitado de prerrogativas industriales, culturales y sindicales similares a las de ese país.

Un trabajo ampliamente difundido a finales de la década de los ochenta (Sayer, 1987), también se pronunciaba en contra de las visiones panorámicas y planteaba que la organización de la producción no sigue un patrón ideal regido por leyes propias del capitalismo, sino que existen respuestas definidas por contextos específicos. Para el autor de dicho estudio, las nuevas formas de organización de la producción basada en los métodos japoneses (modelo *Just in Time* –JIT–) son modificaciones de formas anteriores occidentales (modelo *Just in Case*–JIC–) que se adaptan a contextos locales. La justificación de estas prácticas radica en que:

"Las firmas multinacionales actúan no únicamente como portadoras de fuerzas del mercado o de nuevas tecnologías, sino también de nuevas relaciones sociales, y es este proceso de difusión el que ha atraído el interés en los casos de la inversión directa japonesa en Occidente (...) dicho de una manera darwiniana, las innovaciones de estas firmas son adoptadas y adaptadas al contexto local, o bien son revisadas, pero en ocasiones los resultados pueden ser más vigorosos que los procesos que les dieron origen" (Ibid: 45-46).

El autor argumenta que las condiciones que hicieron posible el funcionamiento del JIT en Japón, igualmente pueden ser encontradas fuera de ese país, ya que su funcionamiento está rodeado y basado en un amplio conjunto de prácticas relacionadas con las calificaciones, las relaciones industriales y el mercado laboral. Reconoce, sin embargo, que una difusión amplia de los métodos japoneses puede estar limitada por barreras culturales, por la resistencia al

paternalismo, la oposición a las nuevas formas de contratación, las aglomeraciones de obreros altamente organizados, etcétera.

Más adelante, al iniciar la década de los noventa, Coriat (1992) retomó esta discusión en el sentido de una gran paradoja en el problema de la transferencia y la adaptación. Por un lado, señaló que el modelo no podía ser imitable, ya que fueron un conjunto de condiciones muy específicas las que dieron origen a la formación del modelo japonés de gestión de la producción, y después a la propia empresa ohniana. En ese sentido, dicho autor señalaba que había muy pocas posibilidades de que se volvieran a reunir estas condiciones de la misma manera. Esto tenía que ver con la especificidad del modelo, referida al hecho de que:

"las normas de la implicación incitada a la japonesa asocian procesos sutiles de inclusión y de exclusión, donde son los modos de eficacia de la inclusión los que abren el espacio de legitimación para la exclusión. El empleo de por vida 'incluye' indiscutiblemente al asalariado en la empresa, pero él conoce el elevado precio: la no interiorización de los objetivos de la empresa, que se traduciría en una falta de implicación, hace que sea 'legítima' la exclusión de aquel que se ha apartado de la norma" (Ibid.: 152).

Por otro lado, el autor señalaba que también era posible su imitación por parte de otras empresas, ya que "el modelo japonés, por lo menos en parte de sus aportaciones esenciales, consiste en una serie de innovaciones que en su principio parecen perfectamente reproducibles" (Ibid.: 146). En este caso, lo que en realidad estamos observando- nos dice- es mucho más "la imitación de recomendaciones particulares y específicas; de orden técnico o social (como es el caso de los 'círculos de calidad', de la administración 'sin existencias'...) que la transferencia del complejo sistema que constituye la empresa japonesa" (Ibid.: 146). Incluso, este autor va más allá al cuestionar la idea de que estas prácticas pudieran ser consideradas como un modelo propiamente dicho, pero reconoce, al igual que los autores anteriores, que la base de una nueva racionalidad industrial ampliamente generalizada podría estar en la difusión de los llamados métodos japoneses.

Hasta donde se puede observar, los trabajos descritos anteriormente, pretenden resaltar los inconvenientes de la aplicación del modelo ideal, ya sea tomando las características reconocidas para constituir un modelo eficiente y verificando si están efectivamente vinculadas entre ellas, o bien, haciendo un análisis de los componentes principales. Los defensores de este enfoque, hacen notar incluso que los componentes del modelo teórico, raramente se encuentran reunidos en las

empresas, aún en las más eficientes. Incluso subrayan la diversidad de estilos de administración en Japón, según sea el caso de Toyota, Nissan o Honda.

En la mayoría de estos trabajos la discusión sobre el problema de la calidad del cambio en la empresa automotriz se ha centrado en cuestionar si el grado de desarrollo de los nuevos equipamientos técnicos cimentados en la microelectrónica y la robótica, así como las nuevas formas de organización del trabajo basados en los equipos de trabajo, círculos de calidad y técnicas de involucramiento en el empleo y demás dispositivos del modelo japonés, constituyen efectivamente una etapa cualitativamente distinta en las relaciones industriales, o si se trata, básicamente, de una refuncionalización de los principios del viejo modelo industrial. Para la mayor parte de ellos son simplemente dispositivos de modelos neofordistas o neotayloristas que destacan aspectos del control autoritario tradicional característico del taylorismo y fordismo.

Así como estos estudios, existen otros más empíricos que para demostrar el carácter contingencialista y de contextualidad de los cambios en la empresa automotriz, toman el máximo de características del modelo teórico ideal, sin prejuzgar su importancia, y analizan cómo éstas son vinculadas entre ellas en un gran número de casos, y por tanto, concluyen si son o no susceptibles de corresponderse con un modelo industrial. De acuerdo con dichas interpretaciones, como veremos a continuación, las *formas* que adquieren los cambios están asociadas con diversos modelos de “estilos japoneses” que recogen del modelo ideal los principios de regularidad y racionalidad universal, los cuales son adoptados y adaptados por las empresas que operan fuera de Japón. En la mayoría de los casos, implican una ruptura parcial con el modelo anterior fordista y una convergencia hacia la conformación de un modelo de estilo japonés.

Un estudio pionero en este campo es el de Lowell Turner (1989: 38-45) quien siguiendo el caso de la General Motors (GM), planteó que la reestructuración seguida por esta firma en tres de sus armadoras en los Estados Unidos dio como resultado un “toyotismo defectuoso”, no obstante que éste se efectuó bajo una misma línea de aplicación de las nuevas normas de organización japonesa basadas en los equipos de trabajo (ET). Así por ejemplo, en la planta New United Motor Manufacturing, Inc. (NUMMI, Asociación, Toyota-GM), como resultado de la introducción de ET, bajo el estilo de la dirección japonesa, la productividad y la calidad aumentaron significativamente, los trabajadores mostraron mayor lealtad a la empresa y los líderes sindicales se involucraron en la toma de decisiones junto con la gerencia. No obstante, la aplicación de los ET, trajo

consigo una reducción drástica del número de clasificaciones y categorías de trabajo, y se otorgó mayor importancia a la calificación en comparación con la antigüedad. Por otra parte -a diferencia de las plantas de Toyota en Japón-, en NUMMI la base sindical desempeñó un rol más independiente respecto a la implementación de equipos; incluso este proceso de implementación estuvo precedido de fuertes críticas por parte de un grupo opositor sindical.

En otra de las ensambladoras de GM, en Van Nuys, California, la aplicación de los ET, al contrario de NUMMI, no dio como resultado mejoras significativas en el nivel de calidad y reducción de costos de producción, tampoco los trabajadores mostraron lealtad a la empresa y los líderes sindicales no se involucraron en la toma de decisiones. Más aún, los ET se impulsaron de manera coercitiva con despidos de trabajadores y una fuerte oposición sindical, que los llevó a polarizar las relaciones entre trabajadores y gerencia.

Finalmente, en la planta más antigua de GM, ubicada en Lansing Michigan, a diferencia de los casos anteriores, el sistema de equipos se dio por consenso, estrechando relaciones de cooperación entre sindicato y gerencia y conduciendo el proceso bajo una dirección participativa donde los trabajadores fueron consultados para la toma de decisiones. En esta planta se respetó el principio de antigüedad y el número de clasificaciones no afectó de manera tan drástica como en los casos anteriores; también mejoraron la calidad y los costos de producción.

El resultado final fue que en ninguno de los ejemplos estudiados había una aplicación homogénea tanto en la forma como en la calidad de los cambios, por lo que las posibilidades de reproducir el modelo ideal de Toyota quedaba circunscrito a la lógica particular de las plantas. No obstante, en las tres plantas consideradas, fueron los estilos japoneses impuestos por la gerencia los que marcaron el rumbo de la organización de la producción y del trabajo.

En México, Shaiken (1990) desarrolló un estudio comparativo en tres plantas manufactureras de alta tecnología -incluyendo a la planta de Ford en Hermosillo- y encontró una difusión significativa de los métodos y principios del llamado modelo japonés. En las tres plantas estudiadas predominó el estilo de organización y trabajo japonés, aun cuando las actitudes y prácticas gerenciales seguían manteniendo la rigidez característica de las líneas fordistas tradicionales. También encontró una fuerte asociación entre dichos métodos con un reforzamiento de las actitudes de control gerencial.

En Canadá, Drashe (1994), reportó la experiencia de producción flexible *-lean production-* en tres autotransplantes japoneses (CAMI, Toyota y Honda), con particular énfasis en cómo este sistema trataba la representación y participación del obrero en el puesto de trabajo y las normas de empleo. Las tres empresas estudiadas funcionaban en un contexto industrial de alto desempleo y un mercado de trabajo rural, con una homogeneización técnico-organizacional y desprovistas de sindicatos (con excepción de CAMI). Consideró que a pesar de que los programas de calidad y productividad se habían cumplido, la producción flexible seguía siendo fuertemente fordista en las operaciones de ensamble pero altamente perfeccionada en términos técnicos. Asimismo, consideró la aplicación de la técnica del "kaizen" como una "dimensión neotaylorista", por ser una filosofía ahorradora de trabajo utilizada para reducir pasos o etapas de la secuencia productiva a través del esfuerzo en el trabajo. El autor criticó abiertamente las formas autoritarias de aplicación del modelo y concluyó que la existencia o no de sindicatos, no había sido obstáculo para lograr una participación autodirigida del trabajador en su puesto de trabajo, aunque con un mayor ensanchamiento de los derechos gerenciales y con un bajo nivel de resolución conjunta de problemas.

Por su parte, Huxley, Rinehart y Robertson (1994) analizaron los efectos del modelo japonés en el proceso de trabajo y las respuestas de los sindicatos hacia los nuevos conceptos de equipo y de organización en cuatro plantas automotrices ubicadas en Canadá, Estados Unidos y México (CAMI en Ontario; Mazda en Flat Rock, Michigan; NUMMI en Fremont California; y Ford en Hermosillo), todas sindicalizadas. Encontraron gran similitud en las líneas de aplicación técnico organizacional del modelo, referidas a los sistemas de mejoramiento continuo, justo a tiempo, trabajo de equipo, calificación polivalente, enriquecimiento de tareas, responsabilidad compartida, etc. No obstante, estos no se correspondían en ningún caso con un sistema de relaciones laborales igualmente homogéneo, lo que reflejaba diferencias sustanciales en salarios y prestaciones, compactación de categorías, prácticas sindicales y poder de negociación colectiva divergentes. Señalaron que al menos en estos aspectos se alejaban de una posible convergencia con el modelo, pero añadían que las claras divergencias en el sistema de relaciones labores entre las empresas, aun bajo la presencia de sindicatos de mayor militancia que otros, no había sido un obstáculo en la participación de los trabajadores en los programas de calidad y productividad.

Lipietz (1995) contrasta la forma en cómo fueron implantados los principios de producción, organización y trabajo del modelo japonés en Ford Hermosillo y encuentra que éstos reproducían sólo aquellos elementos que propiciaban aumentos en calidad y productividad, pero se mantenían la rigidez en las formas de mando

gerencial y se impedía un involucramiento real del trabajador con propuestas en el terreno productivo. A esta forma de imitación del modelo japonés lo llamó "japonización de pacotilla" o "japonización cosmética ideológica".

En resumen, los estudios anteriores basados en las condiciones de contextualidad y contingencia, a diferencia de los que promueven modelos ideales, no tienen como atractivo intelectual la construcción teórica o un programa normativo, sino buscar el grado de representatividad de una gran diversidad de prácticas basadas en los métodos japoneses. Esto podría considerarse un avance respecto a los métodos precedentes, sin embargo, al tratar el problema de la dirección de los cambios en la empresa automotriz, éstos quedan dependiendo inevitablemente de la *japonización* como factor de causalidad, por lo que la aplicación imperfecta de los métodos japoneses aparecen, como señalan Boyer-Freyssenet (1994) como "un mapa a menor escala de prácticas industriales estilizadas".

Asimismo, en los estudios anteriores, los criterios de análisis para juzgar la forma del cambio industrial están relacionados con el hecho de que las empresas pueden estar tentadas a adoptar soluciones idénticas para problemas diferentes. Es decir, los estudios prácticos en apoyo a la tesis de los estilos de japonización a menudo indican que los círculos de calidad, la automatización flexible, u otros dispositivos japoneses son suficientes para frenar las disfuncionalidades asociadas a las empresas más fordistas. Reconocen que el Toyotismo aparece como la expresión de condiciones societales totalmente particulares de su país de origen difíciles de transportar, pero que sus principios reposan en una respuesta racional a un ambiente que se ha vuelto incierto y donde la competencia porta la calidad. Por tanto, deducen que los problemas a resolver pueden ser los mismos aunque éstos se resuelvan a través de diferentes trayectorias.

Los criterios para juzgar la calidad de los cambios van en el sentido de subrayar algunos cuantos de los principios enunciados como diferentes de los anteriores, sin verificar si los actores en la empresa han efectivamente cambiado de estrategia y obtenido las mejores realizaciones. También el análisis se conforma con hacer notar la presencia o la ausencia de tal o cual dispositivo institucional nuevo (justo a tiempo, círculo de calidad, grupo de trabajo, participación en las utilidades de la empresa, etcétera.) sin examinar si la configuración del modelo de gestión, en lo que éste tiene de esencial, se ha alterado.

Este enfoque particularista en el plano de su aplicación por parte de las gerencias, está asociado con una racionalidad económica según la cual la relación entre medios y fines deben ser adaptados constantemente a las condiciones del

entorno, a las diferentes contingencias que surgen en el contexto de su implementación. El principio rector es siempre la adaptación de una misma solución a la situación particular de la empresa. En tal sentido, el fin siempre es resolver el problema de la adaptación, por lo que los criterios de éxito deberán estar en función de la sensibilidad que tengan las gerencias empresariales ante las variaciones que registra la situación particular de adaptación. Por eso, los medios para acceder a los mejores resultados dependen con frecuencia de los diagnósticos y análisis efectuados con respecto al entorno de operación de una empresa.

Como en el enfoque anterior, se trata igualmente de una perspectiva estática del cambio, cuya conclusión, aunque no siempre es la convergencia hacia un modelo teórico-ideal posible, siempre se plantea la posibilidad de convergencia con un modelo único representado por los métodos o estilos japoneses. Como señala Boyer y Freyssenet (1994), este modelo tiene de particular presuponer la univocación de rasgos comunes, como si los aspectos distintivos del modelo siguieran una misma dirección o tuvieran un mismo origen. Por más exhaustivos que sean siempre quedan dependiendo de los datos seleccionados a priori o disponibles y de la teoría implícita a la que reconocen importancia. Este método, en fin, igual que el anterior, no permite por sí solo comprender la dinámica interna de los modelos, cómo se han formado y cómo se difunden.

Las interpretaciones anteriores basadas en la contrastación empírica del modelo japonés, sin embargo, permiten superar algunas de las insuficiencias del método precedente, ya que tienen el mérito de incorporar un mayor número de elementos de análisis, no obstante que siguen sin resolver los problemas esenciales de identificación de los modelos efectivamente en ejecución.

3. El enfoque pluralista acerca del cambio en la empresa automotriz: cruce de trayectorias, diversidad de problemas y pluralidad de modelos híbridos.

El debate se ha tornado igualmente interesante debido los planteamientos esgrimidos por las orientaciones pluralistas acerca de los cambios en la empresa. La base de dichos argumentos está asociada a una racionalidad económica no universal que sugiere que la combinación de medios y fines puede desarrollarse en varias direcciones dependiendo de la historia y trayectoria propia de la empresa. Por principio, se considera que las soluciones asumidas por ésta, no son simplemente instrumentadas según la situación del entorno, sino de acuerdo al desarrollo seguido por ella. Esto conlleva como fin no el objetivo de la adaptación en sí mismo, sino ante todo entender cómo es que se ha constituido su personalidad propia. Asimismo, los criterios para analizar el éxito de las firmas en términos de calidad,

productividad, etc., se basan tanto en la coherencia con la organización de las mismas, como en los medios para identificar cuáles han sido los resultados que tienen que ver con la definición de la identidad de la empresa bajo estudio. Esta orientación se plantea como una perspectiva dinámica del cambio hacia la no convergencia de modelos únicos.

La mayor parte de las investigaciones que se ubican en esta vertiente retoman el análisis de la trayectoria de la firma bajo la lógica de las condiciones cambiantes del mercado y del trabajo; de sus potencialidades productivas y acciones estratégicas; de sus condiciones de invención, innovación, redescubrimiento, préstamo, adaptación, experimentación y aprendizaje de nuevas prácticas y dispositivos en respuesta a los problemas que esos cambios engendran. También retoman el toyotismo o el *lean production*, no como herramientas 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 ha permitido a sus promotores sugerir una visión histórica y dinámica del fenómeno pero a su vez normativa.

De acuerdo con las orientaciones pluralistas, la forma del cambio industrial puede asumir la característica común de hibridación,⁶ representada en una variedad de modelos. En este caso, no se cuestiona el problema de la calidad como un proceso de ruptura con el modelo anterior, sino que ésta se entiende como un cruce de trayectorias y experimentación de métodos ante la diversidad de problemas por resolver. Igualmente, el problema de la dirección no se concibe de manera inevitable hacia la unicidad o convergencia de modelos, sino bajo la perspectiva de la pluralidad y diferenciación, y con la posibilidad de que en el futuro puedan coexistir grupos de modelos en ejecución.

Un razonamiento sencillo que se encuentra en la lógica de los modelos de hibridación, es el de resaltar el grado de interacción del modelo de organización social productiva japonés con elementos particulares de otros contextos nacionales o

⁶ Los modelos conceptuales de la hibridación recogen mucho de los argumentos que han enriquecido la explicación sobre los llamados "efectos societales". Contrario a las posiciones que señalan que el ambiente y el entorno determinan unidireccionalmente las organizaciones, estudios recientes (Sorge, 1990) insisten en que las ventajas comparativas entre las firmas derivan de los acoplamientos entre modelos institucionalizados y los requerimientos que derivan del entorno específico (micro ambientales). Puntualizan una estrecha interdependencia entre organización, ambiente y contexto, y advierten sobre la capacidad de las empresas para combinar, seleccionar y distinguir alternativas. En este sentido, un desempeño exitoso deriva de una correspondencia entre las ganancias específicas de una firma y las ganancias societales derivadas de todo el contexto. Dicha correspondencia implica un establecimiento y reestablecimiento continuo de la innovación tecnológica, de las estrategias de negocios, de la organización y de los recursos humanos. Esto significa que el aprovechamiento de los efectos societales no pueden ser subsumidos bajo la lógica de la neocontingencia estructural, sino que las estrategias genéricas, de la organización y de los recursos humanos están recíprocamente relacionadas

locales, una vez que éste ha sido trasplantado. Al respecto, uno de los trabajos más reconocidos que recientemente ha introducido algunas de las ideas anteriores es el del Japanese Multinational Enterprise Study Group (JMNESG). A través de estudios extensivos en el sector automotriz, Abo (1994), Kawamura (1994), Kamiyama (1994) e Itagaki (1994), tratan de ilustrar los procesos de hibridación a partir del tipo de intercambios de "aplicación-adaptación" que se observa en la actualidad en las plantas de las firmas japonesas en Norteamérica y de éstas con sus socios estadounidenses. Según dichos autores, existen serias reservas acerca de qué tan efectivamente pueden ser trasplantados estos métodos a una sociedad como la norteamericana, donde el ambiente histórico y cultural difiere tan radicalmente del japonés. En otras palabras, las plantas enfrentan un dilema: por un lado, tratan de aplicar su sistema de dirección y producción japonés al transferirlo a un medio ambiente gerencial norteamericano, y por otro, esta aplicación se encuentra frecuentemente limitada por restricciones que emergen de ese medio ambiente gerencial o de otras particularidades. En estas condiciones, el sistema japonés puede cambiar su forma y en algunos casos puede ser claramente visto como adaptación a esas economías locales. El resultado puede conducir a una revisión del sistema japonés, o en algunos de sus aspectos, a la adopción correcta del sistema estilo americano.

El método de análisis de los promotores de esta primera noción (Abo, 1994) consiste en lo siguiente: colocan lo que ellos consideran son los aspectos más representativos de los modelos 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 modelo 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 dónde se encuentra localizado entre los dos modelos. Si se encuentra que un elemento está a la mitad entre los dos se le otorgan 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 dónde 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 esos 23 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 dichos 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.

Así, las tendencias recientes encontradas en los estudios de los autores japoneses revelan que hay pocos casos de firmas niponas que tratan aún de aplicar de manera activa el sistema estilo americano en cada aspecto de su dirección. Aún en aquéllos casos en donde fue ésta una política inicial, la gerencia está tratando de cambiar la dirección aplicando numerosos aspectos del sistema japonés. Este fenómeno es altamente indicativo de que las tendencias en las plantas locales se enfocan más hacia la aplicación revisada.

En esta dirección se han agrupado algunos estudios de caso, que ven en las condiciones de aplicación-adaptación las características particulares de los modelos en ejecución. Así, por ejemplo, con el fin de ilustrar los procesos de hibridación como parte de una experiencia histórica común de adopción y adaptación a los modelos industriales, Fujimoto (1995) examina los diferentes modos de cómo el fordismo fue introducido a la industria automotriz japonesa e inglesa antes y después de la postguerra. Escoge a la planta Toyota como caso típico de Japón y a las plantas de Austin y Morris (ahora Rover) en la Gran Bretaña (GB). Las industrias de GB y Japón, nos dice, tienen un elemento en común, ambas trataron de aplicar directamente o indirectamente el fordismo. En los dos casos las empresas de autos no pudieron aplicar el fordismo directamente a su sistema de producción, y por tanto tuvieron que adaptarlo a su situación doméstica. Ford y GM edificaron impresionantes plantas de montaje y dominaron el mercado en los años veinte, pero la transportación de las fábricas fordistas a Japón en toda su dimensión, fue prohibida por una fuerte regulación proteccionista por los militares y el gobierno a mediados de la década de los treinta. Toyota, Nissan y otros

productores japoneses de aquellos días, a diferencia de las plantas de la Gran Bretaña, no introdujeron el sistema de producción Ford como un paquete. En este país Ford intentó transplantar el fordismo a su planta de Manchester (1911) y a la planta Dagenham (1931), pero el trasplante directo del sistema americano fue un fracaso debido a las condiciones diferentes del mercado y la subsecuente resistencia de los sindicatos. Los resultados de su funcionamiento al ser evaluados en 1980, fueron también notablemente diferentes. Por ejemplo, la productividad de montaje en general fue mas baja en la producción masiva de la GB que la producción masiva en los EU, e incluso que la mayoría de los productores en Europa.

En contraste, el desempeño manufacturero de las compañías japonesas de autos era en promedio superior al de los EU durante el mismo periodo. Esta diferencia significativa parece haber sido causada, en parte, tanto por factores del ambiente económico como por las características de los mercados de trabajo, y en parte, por las diferencias salariales. Actualmente, nos dice Fujimoto, el sistema de producción Toyota es conocido como uno de los más efectivos de la industria de producción de autos Japonesa. Hay que considerar, sin embargo, que ésta introdujo varios elementos del fordismo durante los periodos de la pre y post guerra, y también aprendió de las experiencias de otras industrias, particularmente de las textiles. En ese sentido, debe considerarse un mito el hecho de que el sistema Toyota de producción fue un invento puro de los empresarios japoneses. No obstante, agrega, no se debería subestimar la imaginación empresarial de los gerentes de producción de Toyota, especialmente de Kiichiro Toyoda y Taiichi Ohno, quienes integraron elementos existentes del fordismo con los requerimientos del mercado nacional para crear un sistema muy diferente al fordismo americano.

En resumen, la diferencia en el desarrollo entre Toyota y los fabricantes en masa británicos pueden ser descritas como las diferencias entre "*compression versus backwards*". Toyota se movió directamente de la producción artesanal a una producción flexible masiva para brincarse la etapa del fordismo puro de producción inflexible. En contraste, el volumen de los fabricantes británicos mantuvo elementos de la producción artesanal mucho después de que habían alcanzado el nivel de producción masiva. De esta manera, Toyota creó una fusión de elementos del sistema artesanal y del fordismo, los cuales aumentaron la competencia, mientras que en GB hubo una coalición de elementos de prácticas artesanales y fordismo, dando por resultado un deterioro de la competencia. Así, señala Fujimoto, aunque no se pudo atribuir el éxito de los japoneses y el fracaso de la industria de vehículos británica con relación al fordismo americano, como

modelos industriales las diferencias en su funcionamiento son, al menos parcialmente, resultado de la evolución histórica.

Dando un salto en la historia, un trabajo de Shimokawa (1995) analiza la hibridación como un proceso de prueba y error en el que destaca los retos actuales que enfrentan los trasplantes japoneses en Norteamérica al tratar de "optimizar la productividad" de sus sistemas productivos. De acuerdo con este autor, el proceso iniciado con las operaciones de los japoneses en el extranjero podría calificarse como "hibridación de la producción", ya que representa una transformación de la producción japonesa que transita de la aplicación de los elementos principales de aprovisionamiento de partes y sistemas de trabajo y empleo, a un proceso de acomodamiento creciente a las culturas y hábitos locales. En ese sentido, se realiza actualmente un experimento para ver qué elementos del sistema de producción japonés son realmente universales y adaptables a la cultura local.

Según Shimokawa, existen todavía muchos problemas sin resolver, como es la participación de proveedores locales en proyectos simultáneos, así como también el fortalecimiento de los proveedores con capacidades tecnológicas domésticas y habilidades para proveer y asegurar una calidad total. Para incrementar el progreso en estos asuntos se requerirá un fortalecimiento de las relaciones de cooperación entre los productores japoneses y sus proveedores locales, pero también se necesitará un mejoramiento completo en todos los niveles de sus proveedores locales y sus sistemas de producción. Más aun, estos esfuerzos realizados por los japoneses para fortalecer sus relaciones con sus proveedores locales y para ayudarles a mejorar a través de esfuerzos de cooperación, no es un asunto que corresponda solamente a las compañías japonesas, sino también a los fabricantes de autos norteamericanos.

Por otra parte, se reconoce que la ubicación de la administración, de la producción y del personal de los trasplantes japoneses en Norteamérica ha realizado progresos importantes, pero cambiará a otro nivel cuando la industria se involucre en asuntos pendientes como la adopción de líderes locales y su promoción a altas posiciones, así como la introducción de sistemas para evaluar las habilidades de los empleados individuales, como de hecho ya está sucediendo. En la provisión de partes se podría decir también que se avanza, sobre todo en áreas como la expansión del diseño dentro de planta, actividades relacionadas con proveedores locales y el cambio gradual a una sola fuente y contratos de largo plazo. Pero a pesar del progreso obtenido se trata todavía de un proceso incompleto que se realiza sobre una base de prueba y error. Sobre todo, ha crecido la importancia que muestran los productores japoneses de ubicar la investigación y el desarrollo

en las plantas transplantadas, de tal manera que estos procesos serán inseparables de ahora en adelante y el progreso futuro de ambos será un elemento clave para entender la hibridación.

Para el caso de México, Micheli (1996) señala la existencia de un patrón de asimilación parcial del modelo japonés adaptado bajo las siguientes características:

“Desconfianza de la gerencia japonesa hacia los valores compartidos que debían privar en la relación intrafirmas; de una manera más general, desinterés en crear un entorno de apoyo para las manufacturas; preferencia de la gerencia por mantener aspectos claves del modelo sindical tradicional mexicano; ausencia de aplicación del esquema salarial propuesto por el modelo (incrementos ligados a calificación y productividad)” (Ibid.: 12-13).

En este sentido el autor concluye que “ en realidad lo que viene abriéndose paso es un modelo híbrido, es decir, una combinación de criterios entre el modelo postaylorista y el anterior, combinación que obedece a varios factores de tipo cultural, social e inclusive económico” (ibid).

En esta misma línea, otro estudio planteado con referencia al caso de la planta Ford de Hermosillo (Carrillo, 1996), intenta demostrar que existe “una adaptación del sistema japonés de producción flexible” que no es sistémica y que no tiene como eje prioritario el bienestar ni la estabilidad en el trabajo. Destaca, por un lado, una trayectoria exitosa de la firma en términos de competitividad internacional en un período muy corto, donde se combinan tecnología japonesa, relaciones laborales “tipo americano” y mano de obra mexicana, en un contexto de “zona agrícola”, y por otro lado, una trayectoria de conflictos laborales y alta rotación del personal. Dicho estudio concluye señalando la existencia de un modelo híbrido, caracterizado por: a) una alta automatización japonesa en maquinaria y equipo, aunque no generalizado a todos los departamentos; b) una alta flexibilidad en el mercado interno de trabajo basado en principios y prácticas japonesas, principalmente de tipo cualitativo/funcional; c) una forma de control de los procesos de trabajo y de las relaciones laborales de tipo americano, basado en autoridades mexicanas, y d) una mano de obra mexicana participativa con las nuevas formas de trabajo pero descontenta con la relación salarial.

La segunda interpretación en el análisis de los modelos de hibridación es puesta a discusión por los organizadores de GERPISA (Boyer, Charron, Jurgens y Tolliday, 1994). Aquí, a diferencia del análisis anterior, la hibridación se entiende no sólo como fenómeno de transplatación que adaptaría un proceso productivo a un ambiente institucional, sino también como imitación, búsqueda de equivalencias

funcionales y creación o innovación, que asume la forma de aprendizaje y respuesta a los desequilibrios sucesivos que se dan en el contexto de implantación. El pasaje del fordismo al toyotismo, en términos de la tipología señalada, se interpreta como el resultado de una imitación infructuosa, conduciendo a la búsqueda de equivalencias funcionales por diversos componentes del modelo productivo, los cuales, sin ser la intención, han creado y engranado una serie de innovaciones. En estos términos se considera un error postular una convergencia hacia el modelo de la matriz.

Estudios empíricos en esta línea de aplicación (Boyer, 1994) destacan experiencias de hibridación para el caso de CAMI (asociación Zusuki-General Motors) en Ontario Canadá. Sobre la base del análisis de contrastación de 12 elementos del modelo japonés, el autor señala que dicha experiencia está lejos de ser una copia fiel de la firma japonesa, ya que si bien, la organización productiva parece extremadamente cercana al modelo, sucede lo contrario en lo que respecta a la "relación salarial", debido a que esta última, está basada en relaciones profesionales norteamericanas, en un sindicato fuerte y reivindicativo, contratación colectiva plurianual y salarios impuestos por el resultado de negociaciones. De esta manera se da una combinación ampliamente original diferente al toyotismo, determinada por la hibridación más que por la japonización de los métodos en ejecución. Se trata de la combinación de dos modelos diferentes que introducen principios comunes en la conducta de un nuevo proyecto. El resultado debe entenderse como un efecto organizacional propio a la firma considerada, es decir a CAMI, y su retroalimentación del contexto institucional y de las obligaciones locales sobre el modelo de gestión industrial.

Según el autor "se puede concluir que la coherencia de la relación salarial observada en Japón está lejos de definir la sola configuración viable, como lo muestra la gran variedad de las adaptaciones híbridas que ponen en obra los trasplantes japoneses en el extranjero" (Boyer, 1994: 27). Se podría imaginar entonces que el destino de la CAMI oscila entre el regreso de un modelo fordiano moderno y la progresiva hibridación de los métodos japoneses. En este sentido, pronostica que la CAMI pueda ser víctima en el futuro de su propio éxito inicial, siendo incapaz de desarrollar la productividad y la calidad simultáneamente con la reivindicación de una mejor organización del trabajo.

Otra de las experiencias de hibridación recientemente estudiadas (Babson, 1995) es el caso de la asociación Mazda-Ford en Flat Rock Michigan, en los Estados Unidos. Babson analiza el proceso de hibridación a partir de la trayectoria seguida por dicha asociación desde sus inicios en 1984, tomando como punto de referencia

los elementos que fueron transplantados del modelo japonés y los que fueron dejados atrás. Al respecto encuentra marcadas diferencias que fueron imposibles de transportar a Detroit, en elementos tales como la “monocultura corporativa, la paga condicional y el sindicalismo empresarial” que son propios de las plantas de Mazda en Hofu e Hiroshima Japón, que ayudan a someter a los trabajadores a las metas de las compañías automotrices. Por el contrario, en Flat Rock, las relaciones laborales, el sindicalismo industrial y el pluralismo cultural diluyen significativamente la voluntad del trabajador hacia las metas de la compañía. Esto es, se trata de estructuras sociales y políticas contrastantes que están históricamente determinadas. En este sentido, el sindicato representa un factor que inhibe la implementación de un sistema de producción dominado por la administración.

De acuerdo con lo anterior, el proceso de hibridación desempeña el papel de “*contención*”, en el sentido de que los trabajadores sindicalizados establecen las reglas de trabajo y los derechos contractualmente protegidos en el modelo de producción *lean*. Esto significa que el proceso de hibridación ha sido particularmente adverso, y sugiere que ha jugado más el papel de freno cuando el producto no se vende en volúmenes predecibles y crecientes, cuando las cargas de trabajo son rebalanceadas con frecuencia, cuando el sistema de línea está vulnerable a la interrupción, cuando la estructura de mando es rígida y los equipos están centrados en el supervisor y cuando los trabajadores están inclinados y motivados a resistir por la presencia de un sindicato.

Una lógica muy distinta muestra el trabajo de Mishina (1995). Éste examina la hibridación del trasplante de Toyota en Gerogetown, Kentucky, Estados Unidos, como un intento de imitación del contenido y capacidad manufacturera de su planta matriz en Japón. Según el autor, la compañía actuó lentamente para decidir el establecimiento de esta planta, pero una vez que lo hizo, movilizó todas las funciones y todas sus fuerzas dentro de su masiva organización en Japón. De esta manera Toyota manifestó su determinación para transferir lo mejor de sus capacidades manufactureras a la planta de E.U. De hecho, la intención de la empresa fue mucho más que construir una planta de ensamblaje en un lugar remoto, fue más bien la idea de establecer la compañía completa por segunda vez desde sus bases. No obstante, nos dice el autor, el camino fue diferente. Una vez alejados de la cultura japonesa y libre de restricciones históricas, Toyota filtró todos los elementos ruidosos e instaló lo que consideró su versión purificada o retrospectivamente racionalizada de la planta. Según se desprende de la interpretación del autor, se puede decir que Toyota “se negó a sí misma” como versión ideal del nuevo sistema productivo, poniendo en entredicho parte de los atributos que le habían otorgado el carácter de empresa modelo.

Como resultado, la planta de Georgetown, señala Mishina, es excesivamente ordenada, al punto tal en que aparenta ser pre-programada. Esto se contrapone al enfoque de Honda, cuyos dirigentes han intentado transplantar algo difícil de entender -como es el espíritu japonés- a través de interacciones personales de comunicación intensas. El enfoque de Toyota fue menos intensivo en desarrollo de personal y se centró en lo que se denomina el Sistema de Producción Toyota. Se puede decir que la razón por la cual Toyota es líder en manufactura se apoya actualmente en la acentuación de las diferencias (*demarcation*). En Toyota no cabe duda de la separación entre la administración y los trabajadores. Basados en esta acentuación, Toyota dicta las responsabilidades de cada parte hacia la otra. La excelencia manufacturera de Toyota depende de lo que hace el administrador en la parte que corresponde al apoyo de sus funciones así como lo que hacen los miembros de los equipos en el piso de trabajo diariamente. Es una sociedad que define de manera acentuada el lugar de cada unidad organizacional, y por tanto promueve la empresa en una compañía gigante altamente jerárquica. En resumen, la compañía tuvo algo aparentemente más tangible para transplantar, lo sustancial, se dice, consistió en: a) un contrato o acuerdo tácito entre la administración y los trabajadores que definió un claro propósito para cada unidad organizacional dentro de la empresa, y b) una estrategia funcional de orientación básica con la cual cada función cumple con sus propósitos organizacionales basados en un cronograma dado. El funcionamiento de la planta Georgetown, concluye el autor, hasta ahora sugiere que Toyota ha imitado correctamente su capacidad manufacturera. El episodio de importancia sin precedentes prueba, por tanto, que la esencia de la capacidad manufacturera de esta empresa se basa en una tecnología de administración "lógica y portátil".

Otro estudio basado en la historia y trayectorias de las firmas (Pries, 1993) efectuado para analizar la relación entre el tipo de modernización productiva de las plantas alemanas y sus filiales en México, muy cercano a las propuestas del JMNESEG y de GERPISA, señalaba a principios de la década de los noventa, la posibilidad de que el grado y naturaleza de la difusión de los cambios en la empresa automotriz esté representado por modelos de "experimentación activa". Tomando como referencia el caso de la VW de Puebla, analiza cuatro dimensiones de la modernización (productos, tecnología, organización y trabajo) y concluye que:

"hasta los 80s, las empresas persiguieron o la política de **aplicación** de sus modelos de producción y trabajo desde los países sedes de la matriz hacia sus países filiales, o se **adaptaron** a las condiciones correspondientes de los países. A partir de los años 90 podemos observar una estrategia cualitativamente nueva: las filiales de las multinacionales en países como México (pero también puede ser el caso de la General Motors en Austria o

la Ford en Hermosillo) están consideradas y usadas por los consorcios multinacionales como **campos y laboratorios para experimentar** nuevos modelos y sistemas de producción y trabajo inspirados sobre todo en las prácticas de empresas japonesas. Con esto tenemos la situación nueva de que ya no siempre es la sede de la multinacional o la matriz del consorcio de donde viene la dinámica del cambio. El impulso para nuevos modelos o tipos de producción y trabajo, más bien, posiblemente viene de países y filiales 'periféricos' hacia los centros de las multinacionales buscando y experimentando nuevos modelos y caminos en la periferia y luego regresarlos como ejemplo para las plantas en los países céntricos" (Ibid.: 24-25).

Lo que el autor sugiere es que nos encontramos ante una situación cualitativamente nueva y ambigua que tiene fuertes repercusiones sociales, ya que por un lado, las filiales están saliendo de su papel pasivo y reactivo hasta adquirir una posición estratégica que les permite tener un liderazgo en innovaciones del modelo de producción y trabajo dentro del consorcio, y por otro lado, pueden obtener niveles de productividad y calidad iguales o mejores que otras plantas del consorcio que no siempre van acompañados de una mejoría correspondiente de las condiciones y relaciones de trabajo⁷. Así pues, está presente la idea del surgimiento de modelos originales en ejecución, propiciados por las condiciones de experimentación, que en algunos casos pueden ser superiores a los modelos ideales originalmente concebidos, y que por lo mismo, van más allá de los polos extremos y opuestos de una "aplicación total" o una "adaptación total" de los sistemas productivos y del trabajo.

El trabajo de Fleury y Salerno (1995) corroboran la idea anterior cuando analizan la hibridación de modelos industriales en la industria automotriz brasileña como proceso dinámico de aprendizaje e innovación. Al respecto, encuentran que los métodos y técnicas del modelo japonés han sido extensamente adoptados, de tal manera que éstos son utilizados en algunos casos como guía para desarrollar la estructura organizativa de los sistemas de producción y administración. Señalan, sin embargo, que en términos de aprendizaje la resolución de problemas es rara vez sistemática, ya que las firmas organizan sus decisiones principalmente cuando las presiones externas llegan a ser muy fuertes. Algo parecido sucede con los procesos de innovación, ya que éstos no son una función de la iniciativa local, en virtud de que las plantas no implementan decisiones autónomas, solo se concretan a transportar experiencias desarrolladas en otras plantas. Por ejemplo, Ford Hermosillo es el modelo para la reestructuración de Ford en Brasil, principalmente con respecto a los equipos de trabajo; también lo es de VW, ya que

⁷.- Otro trabajo reciente del mismo autor, efectuado también para el caso de la VW de Puebla (Pries, 2000) destaca un proceso de transición de un modelo de "producción protegida adaptativa" a otro de "producción global productivista", donde la estrategia general de la planta, en el primer caso se caracteriza por la "adaptación pasiva", y en el segundo, por la "aplicación híbrida y activa".

ésta no tiene un modelo prototipo, por lo que durante su asociación con esta planta se vio obligada a absorber algunos elementos del modelo de Hermosillo, como son la polivalencia, el control de calidad total y la dinámica de trabajo de equipo. Todo lo anterior, según los autores, puede ser considerado como un primer paso en la creación de una cultura de aprendizaje en la industria brasileña.

Hasta aquí, podemos observar que los estudios sobre hibridación que hemos identificado con una orientación de tipo pluralista, al igual que en el enfoque anterior, otorgan considerable importancia a las condiciones propias de cada país y a los aspectos culturales y contingentes en la constitución de las características del modelo. Sin embargo, a diferencia de aquél, las tesis pluralistas además de dichos aspectos, conceden gran importancia a la historia y trayectorias específicas de las firmas y del mercado, en la definición de las formas, la calidad y dirección de los cambios introducidos en las empresas. El peso de tales aspectos en conjunto son determinantes, por lo que los intentos de trasplante a otros países siempre da lugar a modelos híbridos.

Así, los resultados posibles en términos de los modelos de hibridación, según la interpretación de los promotores de GERPISA (véase cuadro 2) apuntan hacia la pluralidad de modelos como producto de la combinación entre la variación inevitable de las regulaciones nacionales del espacio anfitrión y las variaciones posibles del modelo de producción de la firma. Esto podría dar como consecuencia tres posibilidades: un *modelo de hibridación parcial* que combine los mismos principios pero diferentes rutinas; un *modelo de hibridación de equivalentes funcionales* con algunos grados de libertad en el espacio anfitrión; y un *modelo de hibridación basado en la innovación*, como reestructuración de los objetivos y las rutinas de las firmas inducidas por el desarrollo de las regulaciones nacionales (Boyer, et.al., 1998).

Cabe señalar además, que estos modelos no atribuyen como determinante causal de su reproducción uno solo de los factores considerados por los enfoques anteriores. Por el contrario, en este caso, la viabilidad del modelo supone una conjugación de la tecnología, el mercado y la organización. En otras palabras, lo que tenemos aquí es la propuesta no de un sólo modelo ni de varios hacia el infinito, sino de un grupo de modelos finitos configurados transitoriamente por la combinación de restricciones globales (incertidumbres en los mercados, diferencias en productividad y calidad) y de restricciones u oportunidades locales (formación de la mano de obra, naturaleza más o menos cooperativa de las relaciones profesionales, potencial técnico y científico). En consecuencia, a pesar de la transnacionalización, las empresas y sus diversos establecimientos han de resolver los problemas relativamente específicos

en cada ubicación, de modo que el modelo industrial registre la totalidad de esas determinaciones. Las restricciones locales pueden, por ejemplo, determinar a largo plazo la capacidad para responder a una crisis global (Boyer-Freyssenet, 1994).

Cuadro 2. NATURALEZA Y PROBABILIDAD DE HIBRIDACION EN DIFERENTES MODELOS INDUSTRIALES Y REGULACIONES NACIONALES

| <i>Modelo de producción de la firma</i> | <i>Regulaciones nacionales del espacio anfitrión</i> | <i>Débil y Heterogéneo</i> | <i>Muy fuerte, compatible con cierta diversidad</i> | <i>Fuerte coherencia y homogeneidad</i> |
|--|--|--|---|--|
| <i>Definición precisa de principios y rutinas</i> | | Transplantación posible con mínima coherencia | Incierto debido a la discrepancia entre ganancias estratégicas y regulaciones nacionales | Conflicto entre ganancias estratégicas y regulaciones nacionales del país anfitrión |
| <i>Claridad de principios pero con flexibilidad de rutinas</i> | | Es posible una hibridación parcial (mismos principios pero diferentes rutinas) | Es posible una hibridación de equivalentes funcionales con algunos grados de libertad en el espacio anfitrión | Presiones hacia la hibridación como innovación: reestructuración de los objetivos y las rutinas de las firmas inducidas por el desarrollo de las regulaciones nacionales |
| <i>Ningún principio, las rutinas no son fuertemente implementadas</i> | | Posible incoherencia y modelos productivos inviable | Es posible una nueva trayectoria en respuesta a las regulaciones del país anfitrión | Similitud con los modelos industriales que a menudo son implantados por las firmas del país anfitrión |

Fuente: Tomado de Boyer, et.al., (1998:38)

Lo anterior tiene que ver con el sentido preciso de novedad que involucran los modelos. Es decir, un modelo productivo puede ser concebido en forma diferente, si

Lo anterior tiene que ver con el sentido preciso de novedad que involucran los modelos. Es decir, un modelo productivo puede ser concebido en forma diferente, si persigue objetivos distintos a los del modelo precedente, o bien, si para realizar dichos objetivos pone en ejecución los dispositivos técnicos organizacionales, administrativos y sociales originales, o por lo menos una recombinación de los anteriores, con el fin de llegar a resultados en general superiores a aquéllos del modelo precedente. Esta concepción contrasta con las prácticas usuales que sólo retienen uno de estos criterios, e infieren a partir del mismo, la superioridad de los resultados de un nuevo modelo productivo.

Los análisis empíricos muestran que las empresas automotrices deben periódicamente adaptar sus prácticas y sus dispositivos técnicos organizacionales, administrativos y sociales, adoptar otros, o bien inventarlos, en respuesta a las evoluciones internas o a las nuevas presiones externas del mercado. Como señalan los promotores de GERPISA, estas prácticas y estos dispositivos no se prestan, no se inventan y no se asimilan en el momento en que la necesidad se hace sentir. No cambian tampoco cuando uno quiere y como uno quisiera. Deben, en efecto, llenar las condiciones de posibilidad y de viabilidad que les son propias. Deben finalmente, hacerlas compatibles, coexistir, o mejor aún, ser puestas en coherencia para esperar su plena eficacia (Boyer-Freyssenet, 1994).

Así pues, tal como lo señalamos en otra parte de este trabajo, los estudiosos de los modelos híbridos nos presentan a éstos como la solución práctica que experimentan las gerencias al trasplantar los nuevos principios de racionalidad propuestos por los manufactureros japoneses. Asimismo, los consideran la solución conceptual para analizar y entender la actual lógica de desarrollo de los cambios en la empresa automotriz, de tal manera que se evite caer en posiciones panorámicas o reduccionistas que, según ellos, han probado ser limitadas para el análisis social.

Cabe señalar, sin embargo, que estos enfoques sobre hibridación contienen en sí mismos algunas deficiencias aún no superadas por sus partidarios. En particular, presentan una visión un tanto voluntarista, economicista y racionalista de la empresa, por lo que a menudo los procesos de cambio aparecen como si fueran resultado de decisiones conscientes y elecciones claras de los actores. Se olvidan que la hibridación puede ser una consecuencia inesperada de la acción, un resultado no deseado, en parte independiente de la voluntad o resultado del entrecruzamiento, choque y negociación de muchas voluntades. No toman en cuenta que los modelos o sistemas de producción en la empresa frecuentemente son el resultado de luchas por el poder, de la dinámica de la acción. Sobre todo, no se toma en consideración que los distintos cruzamientos tienen un trasfondo de negociación simbólica, en virtud

de la existencia de una cultura corporativa totalizadora con la cual se induce una comunión de valores, creencias, rituales y metas en el espacio fabril.

Los estudios del JMNESG y los de Abo y Kawamura en particular, a menudo se confunden con las tesis contingencialistas al intentar medir el grado de japonización de los trasplantes y presentar los modelos resultantes como la panacea a los problemas de la eficiencia productiva. Por su parte, los estudios de GERPISA, y en especial los de Boyer-Freyssenet, si bien reconocen que no todo híbrido es bueno, y que puede haber hibridaciones funestas o simplemente poco eficaces, sus argumentos parecen responder a una posición defensiva en contra de las interpretaciones de los teóricos del MIT, por lo que los modelos híbridos son sugeridos como la solución práctica y teórica a los procesos de reestructuración y cambio industrial.

Como se podrá apreciar, el cuadro 3 que se presenta enseguida resume parte de la discusión expuesta anteriormente.

Cuadro 3: ENFOQUES DE RACIONALIDAD ECONOMICA EN LA EMPRESA AUTOMOTRIZ

| | <i>Universalismo</i> | <i>Particularismo</i> | <i>Pluralismo</i> |
|---------------------------------------|--|--|---|
| Principio | Una solución universal | Una solución adaptada a una situación | Una solución adaptada a una empresa |
| Fin | Difundir y poner en práctica el modelo | Adaptarse | Innovar y definir la identidad de la empresa. |
| Criterios de éxito | Reproducción de un modelo | Sensibilidad a las variaciones de la situación | Coherencia con la organización de la empresa |
| Medios de acceder a resultados | Aprendizaje de técnicas y modelos validados | Análisis del entorno y diagnóstico | Experimentación y aprendizaje |
| Resultados | → Perspectiva estática de cambio hacia la convergencia | | → Perspectiva dinámica de cambio hacia la pluralidad. |

Fuente: elaboración propia

4. Los escenarios y las tendencias: una discusión abierta.

Hasta aquí, hemos tratado de ilustrar las principales corrientes y sus variantes que están presentes en el análisis de las empresas automotrices. Como pudimos observar, las tres visiones expuestas no proveen una respuesta garantizada y unánime acerca de los grandes cambios y problemas teóricos que aparecen como constante en todo el debate. Según la posición que se adopte, los principios utilizados y las preguntas consideradas, el problema de la transferencia, sus efectos contextuales, y la viabilidad de los modelos en operación, parece corresponder a una cuestión totalmente empírica. No obstante, atendiendo los principios de coherencia lógica y pertinencia histórica necesarios en todo análisis de las formas, calidad y dirección de las grandes transformaciones socio-productivas y del trabajo, algunas posiciones salen peor libradas que otras.

Es el caso de los argumentos fundamentalistas que intentan demostrar la existencia de un modelo ideal-teórico característico de la nueva etapa de cambios en el sector automotriz. Quienes se oponen a dichos enfoques no tienen dificultad en demostrar que los modelos teóricos jamás se han aplicado verdaderamente, y lo que se considera son sus aplicaciones han durado muy poco, aún en las mejores condiciones. El problema que se aprecia con estas definiciones es que son tan elásticas que se podría considerar su difusión en el tiempo y en el espacio siguiendo los criterios más o menos numerosos o estrictos que uno considere. En este sentido, Abo (1994) tiene razón cuando afirma que las teorizaciones a posteriori de inventores-promotores de modelos industriales, están lejos de corresponder a aquellas que realmente ellos mismos hicieron⁸. El mejor ejemplo de esto, está registrado en los intentos por exportar a otros países los modelos taylorista y fordista, que por varias décadas sostuvieron la productividad y propiciaron un crecimiento sin precedentes en los Estados Unidos. Aunque la preocupación principal de muchos investigadores fue la de saber si podían ser trasplantados aquellos aspectos cuantitativos que permitieran reducir la brecha entre el nivel de tecnología o entre la escala de mercado o la concentración de capital entre países, hubo quienes trataron de mostrar que todas las partes de este sistema y métodos establecidos podían ser separadas teóricamente de su lugar de origen y atraídos como un conjunto de principios generales. No hubo, sin embargo, otro país al cual estos modelos se transfirieran exitosamente en su estado original. Incluso Japón, que durante tantos años trató de imitar a la industria de Estados Unidos, produjo un sistema con una cantidad de aspectos que difieren considerablemente del modelo

⁸.- Aun hoy, a pesar del amplio consenso tejido en torno al concepto de "fordismo", utilizado para caracterizar el modelo industrial común emergido de la posguerra, hay autores que refutan su validez debido a la imposibilidad para proporcionar una base fructífera para investigar la teoría o historia de la manufactura. Señalan que dicho concepto fue construido para hacer frente a un imperativo metateórico más que a una necesidad empírica (Véase Williams, Haslam y Williams, 1994).

americano. El resultado fue que logró configurar una industria japonesa exitosa con características productivas y métodos gerenciales propios, adaptados a las condiciones de ese país. En consecuencia, todo parece indicar que ningún modelo industrial está reproducido y no se reproduce en forma idéntica.

Esta observación nos conduce directamente a las tesis contingencialistas, que suponen que las heterogeneidades en el espacio social y económico internacional, tales como la diversidad de niveles de salarios, las prestaciones sociales, los potenciales tecnológicos, o aun las perspectivas nacionales que presentan los mercados internos, etcétera, representan las condiciones particulares de contextualidad que estarían definiendo el rumbo de los modelos. Estos argumentos tampoco parecen del todo convincentes, ya que se podría pensar que existen solamente historias particulares en las que cada país o cada empresa sigue sus trayectorias y ejecuta sus estrategias competitivas por todos los medios posibles, en condiciones extraordinariamente variables y cambiantes. Más aún, se podría caer en un relativismo extremo que indicara que existen tantos modelos como configuraciones de empresas posibles, de tal suerte que la noción de nuevo modelo productivo se convierta en un mito. Lo anterior podría parecer razonable, si no se tomara en cuenta que un modelo no se puede considerar, de todas maneras, un sistema cerrado y estable que no evolucionaría o no desaparecería bajo las condiciones cambiantes del mercado y las presiones externas. Lo contrario, equivaldría a reconocer de golpe toda imposibilidad de inteligibilidad de las transformaciones industriales, así como olvidar que en medio de la diversidad, existen ciertos hechos de regularidad que responden a lógicas similares. Más allá de las innumerables particularidades, las empresas de un período o de una región del mundo comparten ciertas características y principios de organización y funcionamiento que se imponen a todos los fabricantes.

Finalmente, los planteamientos pluralistas suponen que la existencia de uno o varios modelos en el pasado no implica que será siempre así en el futuro. Se defiende la idea de que la amplitud, la diversidad y la rapidez con que se dan los cambios del entorno podrían estar impidiendo toda estabilización estructural, de tal manera que las empresas quedarían restringidas a una constante invención y adaptación. Así las cosas, ningún modelo podría, por lo tanto, constituirse. Sin embargo, se deja abierta la posibilidad de que las empresas y las instituciones reguladoras terminen por encontrar las modalidades de organización y funcionamiento adecuadas, de tal manera que sean capaces de hacer frente a todas las situaciones y producir en todas las condiciones, sin que jamás el crecimiento económico y los lazos socioculturales sean comprometidos.

En este sentido, los partidarios de las tesis pluralistas tratan de superar las dos posiciones extremas y evidenciar la existencia de un pequeño número de modelos industriales basados en los principios de coherencia y respuesta al azar diferentes. En otros términos, sugieren que es posible dar soluciones diferentes a un mismo problema industrial, sin una separación notable de ejecuciones, tanto más que, si el contexto varía, el interés relativo de los diversos modelos industriales puede variar en consecuencia y tal vez invertirse (Boyer-Freyssenet, 1994). Es decir, se puede tener un sólo modelo universal (como pudo ser el caso del Fordismo), varios modelos universalmente válidos (coexistencia de Fordismo y Toyotismo) o varios modelos eficaces para un mismo contexto local (nuevos modelos emergentes).

Esta interpretación comparte el argumento de la diversidad de prácticas y dispositivos que responden a evoluciones internas de las empresas y a presiones externas del mercado, que igualmente señala, que las reglas que rigen y las instituciones que regulan los intercambios del mercado de bienes y los capitales, la distribución social de salarios, la reproducción y la puesta en el mercado de las capacidades de trabajo, deben estar también periódicamente armonizadas por lo menos entre ellas, para corresponder o para no ser contradictorias con las exigencias productivas de los sectores económicamente dominantes. Estas deben cerciorarse, en efecto, de disponer de mercados y condiciones sociales, políticas financieras y técnicas necesarias para su actividad. El cuerpo social y político debe proporcionar también los medios para organizar las transformaciones engendradas por la dinámica de las relaciones de mercado y de los empleados, con el fin de evitar toda ruptura social. En síntesis, lo anterior sugiere que la convergencia de modelos industriales no parece evidente, pero faltaría saber si cabe la posibilidad de tejer ciertos equivalentes funcionales a partir de dispositivos institucionales permanentemente distintos que abran la convergencia, por lo menos, hacia un número limitado de modelos.

Los argumentos anteriores parecen ser menos cerrados a la realidad, al concebir una gama de posibilidades aparentemente factibles, dadas las condiciones extremadamente variadas y cambiantes de la globalización y de las tendencias observadas en el sector automotriz. Ello sugiere que la transplatación o la imitación del modelo, su racionalidad determinada por factores culturales y la detección de los sistemas productivos en ejecución, se vuelve efectivamente, una cuestión totalmente empírica. En ese sentido, la realidad de los casos constatados en la industria automotriz y la variedad de argumentos aquí reseñados, permite hasta el momento observar algunos posibles escenarios que podrían estar presentes. Para el caso se retomaron algunas de las líneas sugeridas por Boyer (1994).

- a) Si se comprueba que los establecimientos japoneses en el extranjero, o las asociaciones “*joint venture*” establecidas con socios norteamericanos fuera de Estados Unidos proceden por la simple selección de mano de obra y técnicas de subcontratación, ciertos rasgos del modelo japonés podrían conocer apenas una difusión limitada.
- b) Si se considera que el modelo japonés no es otra cosa que la expresión de un efecto societal específicamente nipón, entonces se excluye la posibilidad de que éste pueda inducir un proceso largo de aprendizaje y apropiaciones de saber en las empresas autóctonas.
- c) Si se decide sobre la lógica de la profundización del modelo japonés parecida a lo que ocurrió con el fordismo después de los años treinta, se tendría una serie de “enclaves” en los sistemas productivos nacionales, fundamentalmente incambiables, donde la selección de la mano de obra sería el criterio discriminatorio entre los trasplantes y no el aprendizaje.
- d) Si por el contrario, dominan los efectos sociales de los países receptores sobre la empresa trasplantada, estos acabarán por imponer sus formas institucionales y estilo nacional a las empresas extranjeras. Ello podría implicar dos cosas: primero, un fracaso de estos trasplantes que serían incapaces de fabricar a su imagen y semejanza el contexto económico y social nacional; segundo, un proceso de aprendizaje que fortalezca la economía nacional y permita encontrar arreglos propios.
- e) Finalmente, se puede presentar una reorientación de los principios productivos después de una serie de ensayos y errores en la que las formas de organización nacional se adaptarán de tal manera que pongan en juego los mismos principios de competitividad que las empresas japonesas, u otros muy similares, pero según otras formas institucionales.

Los escenarios anteriores constituyen apenas una aproximación a las variadas opciones que podrían estar presentes. De hecho, representan las diferentes condiciones de trasplatación que tendrían que ser investigadas con las cuales las empresas podrían estar asociadas. Desde el punto de vista de la hibridación, como resulta evidente, son las opciones “d” y “e” las que dominan el escenario de cambios. Faltaría, sin embargo, escenificar el rumbo hacia el cual éstas podrían evolucionar en términos de los modelos socio productivos y del trabajo. Al respecto, de acuerdo con nuestra hipótesis inicial de que el cambio en el sector automotriz compagina más con una perspectiva de tipo polivalente y multivariada, tal como se ha sugerido al inicio de este capítulo, retomamos las tres orientaciones centrales que incluso GERPISA reconoce podrían estar en juego, y que además, sintetizan toda la discusión precedente.

La primera consiste en investigar las razones posibles y los hechos, prefigurando, sin embargo, una convergencia de los modelos industriales existentes hacia un **modelo común**, del cual no se pueden aún definir los rasgos, ya que la mundialización que sería el origen del modelo apenas se encuentra en sus inicios. Aquí se pueden imaginar tres opciones: a) una aproximación/reconciliación posible hacia un toyotismo enmendado, tomando en cuenta que no se han cumplido las expectativas de los trabajadores respecto a mejores condiciones de trabajo, pero que éstos presionarían hacia mejores resultados; b) "un modelo europeo" japonizado, pero que continuaría la construcción de compromisos sociales como una dimensión estratégica esencial; y c) un modelo fordista renovado que se colocaría sobre la globalización de la demanda y la liberación de intercambios comerciales.

En esta primera vertiente, como resultado de la combinación de soluciones consideradas como las mejores en los diferentes campos de la vida de las empresas automotrices, estaría por lo tanto en curso de constitución un modelo, si no único, al menos dominante.

La segunda orientación valoriza dos aspectos: a) la convergencia constatable de los principios y las prácticas de organización industrial ampliamente inspirados en el modelo toyotista; y b) la diversidad importante y aparentemente permanente de las relaciones salariales. Los modelos existentes tendrían que compartir un tronco común de dispositivos organizacionales, pero continuarían diferenciándose en la puesta en marcha de estos últimos, teniendo en cuenta el contexto institucional y la historia social propias de las empresas. Las relaciones salariales diferentes serían, así pues, compatibles con los mismos principios industriales. Estos se entenderían como una especie de "equivalentes funcionales" capaces de engendrar el mismo tipo de compromiso de los trabajadores, exigido por estos principios. La tesis subyacente en esta orientación, es **la formación de una familia de modelos**, donde las diversas relaciones salariales son secundarias con relación a los principios industriales comunes.

La tercera orientación es aquella que beneficia la hipótesis de **la pluralidad de modelos eficientes en surgimiento**. Esta se apoya en cuatro hechos o consideraciones: a) el contenido y el sentido diferentes según las empresas automotrices, de acciones designadas abusivamente por los mismos términos prestados del modelo toyotista; b) la dinámica y la eficacia diferentes de un mismo dispositivo según las modalidades sociales de su puesta en marcha; c) la imposibilidad de un modelo universal susceptible de ser muy eficiente en todas las situaciones de mercado y en todas las formas de relación salarial; y d) la diversidad de problemas a los que cada empresa debe hacer frente o la diferencia en el tiempo

de la aparición de los mismos problemas. Las convergencias o las aproximaciones actuales constatadas serían, ya sea aparentes, o resultado del cruzamiento de trayectorias divergentes, conduciendo a modelos diferentes.

En este caso, lejos de la convergencia hacia un modelo sencillo, lo que se demuestra es un proceso de hibridación complejo de múltiples cambios y caminos de innovación, con la consecuente posibilidad de coexistencia de distintos modelos alternativos. Aquí, sin embargo, la cuestión clave que queda pendiente es la de saber si se puede predecir la trayectoria de la hibridación hacia configuraciones más o menos definidas.

Como podemos observar, los planteamientos anteriores ofrecen un resumen interesante de las posibles tendencias que estarían presentes en el desarrollo del sector automotriz. Cada una son, según el enfoque que se adopte, alternativas aparentemente posibles que deberán ser constatadas en la práctica de las empresas. Esto tiene sentido si seguimos la tesis de Pries (1995), según la cual, el mundo industrial atraviesa actualmente por un proceso de modernización reflexiva, donde el conocimiento científico cada vez más se enfrenta consigo mismo para describir, comprender y explicar adecuadamente el actual cambio social en la empresa. Es decir, las ciencias se enfrentan ya con sus propias producciones, con sus deficiencias, con los problemas derivados de su propio desarrollo, y se encuentran, por consiguiente, con una “segunda creación de carácter cultural” extremadamente crítica y reflexiva. Todo ello implica, por tanto, una mayor profundidad empírica y precaución conceptual que permita discernir sobre los objetos de estudio.

En los siguientes tres capítulos se presenta una visión particular de los cambios que caracterizan el desarrollo del modelo de Ford de Hermosillo, a partir del análisis de los espacios de transformación industrial que componen el nivel micro de la empresa: el sistema de fabricación, el sistema de organización y el sistema de personal o relaciones laborales. En estos tres capítulos el propósito central estará enfocado a identificar y reflexionar la problemática de los mecanismos de construcción de las estructuras y los procesos en dichos espacios, antes que analizar las correlaciones funcionales que se dan entre estos al interior de la empresa. Esto significa, entre otras cosas, comprometer una visión polivalente de los cambios en el sector automotriz, ligada a una perspectiva constructivista de análisis social que evite caer entre un extremo universalista y otro relativista.





Entrada principal de la planta Ford y exhibición del modelo *Focus* deportivo



Vista externa de la planta Ford Hermosillo



Línea de ensamble

Capítulo III

EL SISTEMA DE FABRICACIÓN DE FORD HERMOSILLO COMO MODERNIZACIÓN SISTÉMICO-REFLEXIVA: NUEVAS BASES SOCIOTÉCNICAS PARA LA EFICIENCIA PRODUCTIVA

En este capítulo se analizan las características, la dinámica y los problemas asociados a los mecanismos de construcción del sistema de fabricación de la planta de Ford Hermosillo. Asimismo, se identifican la forma, calidad y dirección de los cambios que en este ámbito presenta la reestructuración de dicha empresa.

Los mecanismos de construcción del sistema de fabricación en Ford están relacionados con las nuevas exigencias y potencialidades que inducen las tecnologías de información y de control industrial basadas en la microelectrónica, así como con la implementación de conocimientos en materia de organización y logística. En particular, nos referimos a los dispositivos tecnológicos de manufactura flexible apoyados en la robótica, los métodos CAD-CAM (*Computer Aided Design/Computer Aided Manufacturing*), el control de la producción Justo a Tiempo (JAT o *Just in time*, JIT) y el Control Total de Calidad (CTC) o *Total Quality Control* (TQC). Éstos se consideran la parte medular del modelo ideal de referencia que se encuentran vinculados con las transformaciones industriales de las dos últimas décadas. Asimismo, tomados en conjunto, son considerados el "paradigma tecnoeconómico" dominante en las industrias de alta tecnología en el mundo (Ramírez, 1995). Su utilización, al parecer, ha alterado los patrones de producción, localización y especialización de los productores de automóviles y de autopartes, y ha dado paso a una reestructuración industrial productiva y organizacional de grandes magnitudes.

Para comprender y analizar las características, problemáticas y mecanismos de construcción del sistema de fabricación industrial de Ford partimos del concepto de empresa al que hicimos referencia en el primer capítulo, el cual fue definido como "unidad estratégica de acción que se transforma y actúa bajo condiciones internas y externas estructuralmente inciertas," y como "espacio de transformación material y simbólico". Esto, implica a su vez, considerar al sistema de fabricación como *espacio de transformación* donde las decisiones financieras en materia de inversiones se convierten en soluciones técnicas y medios materiales, y donde los procedimientos tecno-productivos no sólo se organizan y se ejecutan, sino también se discuten y se cuestionan. Estos conceptos nos permitirán entender los procesos de acción y transformación de la

praxis empresarial y responder a preguntas como las siguientes: ¿qué se produce y cómo se produce?, ¿cuáles procedimientos de fabricación se ponen en práctica?, ¿cómo se deciden los procedimientos de calidad de los productos y cómo se resuelven los problemas relativos a ésta?, ¿cómo se configura la organización de la técnica y la producción?, ¿cómo se establece la relación con los proveedores?, y finalmente, ¿qué tipo de relaciones sociales se producen a partir de los nuevos procesos tecnológicos y qué fuerzas determinan sus usos y su aplicación?

El punto de partida es que Ford Motor Company, como organización multinacional, adopta progresivamente, en los últimos 18 años, una configuración de tipo "firma-sistema", caracterizada por centralizar una constelación de redes de alianzas locales, en un esfuerzo de integración orgánica. Dicho esfuerzo corresponde a una mutación organizacional más obligada que deseada, en virtud de que se ve forzada a alinearse a las nuevas condiciones del mercado y a las estrategias de sus socios competidores. Con ello, la adopción de soluciones cada vez menos parciales y aisladas y el carácter interrelacionado de sus diversos componentes le dan a la reestructuración mundial de la corporación una imagen novedosa que apunta hacia una modernización industrial de tipo "sistémico y reflexiva".

En este contexto, los esfuerzos de modernización en la planta de Ford Hermosillo no se limitan al proceso directo de fabricación de autos, sino que se dirigen a todas las áreas, en un intento de planificación simultánea de los aspectos técnicos, organizativos y de personal, con base en las nuevas tecnologías de información, dirección y control, y que tienen como cimiento formas de cooperación que relajan las decisiones unilaterales de diseño y fabricación. Esta tendencia hacia una producción organizada en forma sistémica se manifiesta también en el llamado mantenimiento preventivo, en el control integrado de la calidad a la fabricación y en la reestructuración del sistema de compras, este último mediante el principio *Just in Time*, que permite integrar de manera más operativa las áreas de planeación y dirección de la fabricación con el trabajo de línea y con los proveedores, creando con ello circuitos permanentes de retroalimentación.

En este capítulo trataremos de probar que las nuevas tecnologías utilizadas en la planta y los nuevos métodos técnicos de trabajo (JIT, CTC, etc.), no sólo han potenciado el desarrollo de un sistema de producción altamente integrado e interconectado a múltiples procesos de producción en el mundo, sino también han sido un factor decisivo de aprendizaje organizacional y de cientifización de la

técnica y los productos. Ambos aspectos han estado representados por la innovación y la mejora continua, lo que le ha dado al proceso de modernización de la planta, efectivamente, un carácter reflexivo. Asimismo, trataremos de probar que la forma como se organiza y gestiona el proceso de fabricación en su conjunto, se apoya en una estrategia regional de especialización productiva que contempla un “modelo de cultura global” basado en la eficiencia y la calidad, orientado a unificar procedimientos de fabricación y prácticas de trabajo dentro y fuera de la planta, mismo que intenta instituirse por encima de las diferentes concepciones de trabajo.

Cabe aclarar, sin embargo, que si bien los esfuerzos de dicha estrategia en este sentido son considerados exitosos por parte de la gerencia, también se reconoce que algunas prácticas de trabajo han tenido un carácter limitado, ya que éstas han revelado ciertas inconsistencias en la forma de integración con proveedores en la aplicación de los conceptos de calidad a nivel del piso de trabajo y en las formas de implementar algunos programas relacionados con la mejora continua. Ello ha ocasionado la adaptación de prácticas industriales y de trabajo propias de la industria mexicana y una aplicación revisada de los métodos japoneses, lo que lejos de representar retrocesos ha dado lugar a un proceso de hibridación dinámico.

Para desarrollar y comprender el alcance de este conjunto de ideas, antes es necesario repasar algunas de las posturas teóricas y controversias de los llamados aspectos “duros” del modelo *lean*, con las que está relacionado el sistema de fabricación industrial de Ford. Cabe señalar que dichas posturas y controversias, son una extensión de la discusión del problema de la transferencia del modelo japonés que fue expuesta en el capítulo anterior. La diferencia es que aquí se enfatizan los aspectos JIT y CTC, como parte de un debate que vincula las heterogeneidades tecnológicas de las empresas con la condición de aprendizaje organizacional, independientemente de las dificultades de éstas para transferir el modelo. Asimismo, se enfatiza el carácter abierto y a la vez integrado de los sistemas industriales como condición para el aprendizaje de las empresas, no obstante la diversidad de estrategias competitivas entre ellas.

1. En torno a los sistemas tecnológicos de manufactura flexible y los métodos de gestión de la eficiencia productiva: hacia una renovación del aprendizaje organizacional.

Desde finales de los años setenta se empezó a resaltar con especial énfasis el impacto revolucionario de la microelectrónica en todos los ámbitos de la producción industrial. En el sector automotriz, en particular, se identificó a la revolución tecnológica con el uso del robot industrial, con las máquinas de control numérico, la computadora y los lectores de información *lasser*, entre otros

aspectos. Su aplicación dentro de los procesos de fabricación de autos provocaría el perfeccionamiento de técnicas de recolección, memorización y procesamiento de información, lo que a su vez permitiría una mayor flexibilidad y adaptabilidad de las líneas productivas ante variaciones en la demanda, así como la búsqueda de aumento del rendimiento del trabajo, el mejor control de los operarios y una mayor calidad de los productos. En esencia, dicha revolución tecnológica se entendería, en primer lugar, como una asociación funcional entre medios de trabajo mecánico y medios de procesamiento electrónico orientados a una nueva y diferente gestión del conjunto de tareas en el proceso productivo; en segundo lugar, como una asociación funcional entre medios de circulación y medios de procesamiento electrónico para facilitar y agilizar la circulación de piezas y productos; y en tercero, como la unión de las dos anteriores, lo que de suyo constituiría una revolución de las fuerzas productivas y no simplemente de cambios tecnológicos graduales. Esta revolución ha dado paso a lo que actualmente se conoce como Sistemas de Manufactura Flexible (FMS) (Coriat,1985).

El éxito de las compañías automotrices japonesas en la aplicación de estos sistemas, luego de la profunda crisis de productividad y rentabilidad que entre 1980 y 1982 sufrieron las "tres grandes" armadoras norteamericanas, con su consecuente pérdida del control del mercado mundial de autos, fomentó la emulación de los métodos nipones, considerados como los más apropiados para iniciar una nueva etapa de eficiencia productiva y provocar una recomposición general al interior de la fábrica. Desde entonces, dicha emulación en el plano de la organización tecnológica y la implementación de los nuevos dispositivos técnicos ha implicado para las empresas automotrices, como la propia Ford Motor Company, expandir sus redes de comercialización y hacer efectivo el principio de descomposición de partes y componentes estandarizados en la fabricación de vehículos, así como la búsqueda de acuerdos corporativos de tecnología y/o capital tendientes a reducir las distancias tecnológicas y buscar permanencia en los mercados mundiales. En la práctica, ello ha significado poner en marcha los modernos sistemas de automatización flexibles sobre la base de la microelectrónica integrada a la robótica y a la producción computarizada, para producir cantidades en gran escala y en pequeños lotes y asegurar una mejor capacidad de respuesta frente a las fluctuaciones de la demanda de manera oportuna. También ha significado hacer consistentes dos de las alternativas más utilizadas para incrementar la eficiencia técnica y administrativa y controlar el uso de los materiales y los productos acabados dentro de sistemas de producción cada vez más integrados; éstas son, la política de los inventarios Justo a Tiempo y el Control Total de Calidad.

Como se recordará, estas alternativas han sido definidas por Monden (1988) como los aspectos sustantivos de la práctica industrial automotriz, teorizados en un modelo ideal de referencia susceptible de ser generalizado a todas las industrias del mundo. El JIT, en particular, se entiende como un método de adaptación a las modificaciones y cambios de la demanda, mediante el cual todos los centros deben producir los bienes necesarios en el momento oportuno y en las cantidades precisas:

“Lo primero que necesita el método JIT es permitir a todos los procesos conocer con precisión los tiempos y las cantidades requeridas (...) En la fabricación de un producto que, como un automóvil, se compone de millares de elementos, resultaría muy difícil la puesta en práctica del concepto partiendo únicamente de una planificación centralizada que instrumentara de modo simultáneo los programas de fabricación para todo el conjunto. Por ello, es necesario considerar el flujo de producción en el sentido inverso; en otras palabras: el personal que interviene en un proceso dado habrá de acudir al proceso anterior para recoger las unidades necesarias en la cantidad y en el momento adecuados en tanto que dicho proceso anterior producirá sólo unidades en cantidad suficiente para reemplazar a las que haya entregado” (Monden, 1988: 4-5).

En el mismo sentido, Schonberger hace alusión al JIT como un sistema de control de inventarios y una configuración modernizada de la planta que aumenta el rendimiento de los procesos, así como una manera de equilibrar la línea de producción y un mecanismo de participación y motivación del empleado. Según él, la idea es sencilla: “producir y entregar artículos terminados para venderlos, submontajes justo a tiempo para convertirlos en artículos terminados; partes fabricadas justo a tiempo para incorporarlas a los submontajes y materiales comprados justo a tiempo para transformarlos en partes fabricadas” (Schonberger, 1987: 28).

Para que este método de adaptación y cambios en la demanda sea eficiente debe compaginar con otro, que es el de Control Total de Calidad. El CTC se entiende como el "control de la calidad global" que sólo es posible si las actividades de control y las funciones relacionadas con ésta se llevan a cabo en todos los niveles de gestión, incluyendo el JIT. Las actividades de cada departamento deben planificarse de modo que se vean reforzadas las funciones relacionadas con la calidad en el conjunto de la compañía. En consecuencia, la calidad total se define como el desarrollo, diseño, fabricación y servicio de productos que satisfagan las necesidades del cliente al costo más bajo posible. El fabricante o los procesos de fabricación son por sí mismos responsables de la calidad. Sólo en muy pocas ocasiones los procedimientos de inspección de calidad pueden ser asignados a

inspectores especializados, sobre todo cuando ésta depende del punto de vista del cliente, sin que ello implique realizar inspecciones por defecto que podrían afectar el flujo de producción. (Monden, 1988).

Sin duda alguna, en el plano teórico, las nuevas prácticas tecnológicas y organizacionales, JIT y CTC, como parte sustantiva del modelo *Lean*, han ocupado un lugar preferencial en el análisis social, no sólo para discutir el problema de la transferencia sino también para explicar y predecir desigualdades de crecimiento atribuibles a condiciones disímiles en materia educativa o tecnológica.

Schonberger, por ejemplo, señalaba a finales de los ochentas, que la aplicación y los beneficios de la fórmula JIT/TQC podían ser extensivos a todas partes del mundo, tomando en cuenta que los obstáculos culturales y económicos que se habían opuesto a su implementación fuera de Japón no parecían ser graves, como lo habían demostrado numerosas compañías japonesas instaladas en Norteamérica. No obstante, advertía que “al igual que la calidad perfecta, la acción absolutamente justo a tiempo jamás se logra. Es más bien un ideal que se debe perseguir con dinamismo” (Schonberger, 1987: 28). Igualmente, Sayer había argumentado que las condiciones que hicieron posible el funcionamiento del JIT en Japón, también podían ser encontradas fuera de ese país, ya que su funcionamiento estaba rodeado y basado en un amplio conjunto de prácticas relacionadas con las calificaciones, las relaciones industriales y el mercado laboral. Reconocía, sin embargo, que una difusión amplia de los métodos japoneses podría estar limitada por barreras culturales, por la resistencia al paternalismo, la oposición a las nuevas formas de contratación, las aglomeraciones de obreros altamente organizados, etcétera.

También en esta línea están otros trabajos publicados desde finales de los años ochenta, como el de Sayer (1987), según el cual, estas nuevas formas de organización de la producción basada en los métodos japoneses llamadas *Just in Time* constituyen en realidad modificaciones de formas anteriores occidentales del modelo *Just in Case*-JIC-, con las cuales se trata de eficientar los flujos de producción y los inventarios bajo un nuevo contexto de control de la calidad, del precio y del mercado de las grandes firmas sobre sus proveedores y competidores. Asimismo, un trabajo de Kaplinsky (1991), refiere a estos principios como modelos específicos o desagregados en los que toma cuerpo la llamada “especialización flexible”. Más aun, representan los componentes esenciales de un sistema de manufactura dominante altamente flexible que define las relaciones entre manufacturero y proveedores como un sistema de producción hacia atrás (*pull-demand system*), por oposición al esquema de producción hacia delante

(*push-supply system*). Este modelo ha sido utilizado para explicar, en parte, la brecha tecnológica entre países y las diferencias en las tasas de crecimiento.

Las evidencias al respecto en múltiples estudios de caso demuestran la imposibilidad de que actualmente la llamada transición hacia la flexibilidad pudiera dar como resultado un solo camino, ya que ella depende del desarrollo particular y los condicionamientos internos seguidos por cada país. Incluso, difícilmente se podría argüir un determinismo tecnológico, ya que se puede esperar el desarrollo de formas híbridas. Como señalamos en el capítulo anterior, Boyer, et.al., (1994) y Abo, et.al. (1994) han sido particularmente enfáticos sobre este aspecto, al señalar a la hibridación como una condición inevitable de la transplatación de los métodos de gestión de la eficiencia técnica. Respecto a la aplicación del JIT en Norteamérica, Abo (1994) ha señalado que las relaciones tradicionales prevalecientes entre las firmas ensambladoras de EUA y los proveedores de partes es fundamentalmente diferente de las relaciones que existen entre compañías similares en Japón. En América todavía es frecuente que la entrega, el precio y las especificaciones sean establecidas por contratos, y que las transacciones entre múltiples firmas en competencia sea la norma. Consecuentemente, no siempre es muy fácil establecer el mismo tipo de relaciones "matriz"-subcontratista que prevalecen en Japón. En este sentido, determinar el grado con el cual el JIT puede ser trasplantado a Norteamérica junto con el equipo técnico, es un factor clave para saber si la producción local en esos países puede lograrse con el mismo nivel de calidad y productividad con el que se obtiene en Japón, y por tanto, si se puede lograr una elevada aplicación del modelo.

Desde otro ángulo de análisis, la teoría de la organización industrial ha tratado el problema de la transferencia de los modelos intentando probar que el comportamiento de las firmas se guía bajo propósitos muy variados y entremezclados de éxito y supervivencia, contradiciendo los argumentos estilizados en modelos teóricos matemáticos, según los cuales las conductas de las firmas se mueven exclusivamente con criterios maximizadores racionalistas. De hecho, los mecanismos utilizados por una firma que pretende mejorar su posición competitiva pueden diferir tanto en contenido como en sus efectos entre una estructura y otra, y de una a otra industria. En esta línea, estudios sobre organización industrial en México, elaborados para analizar la conducta de las tres grandes armadoras norteamericanas (Ramírez, 1997 y Ramírez y Unger, 1997), encontraron diversas razones por las cuales éstas decidieron a mediados de los ochentas, reestructurar parte de sus procesos industriales en este país: la primera, debido a las facilidades para enfrentar ventajosamente la competencia japonesa en

Estados Unidos; la segunda, para reforzar su posición en el mercado nacional; y la tercera, por las condiciones existentes para aplicar los sistemas justo a tiempo y el control total de calidad. En particular, esta última fue considerada la más importante, porque la aplicación del JIT/CTC requería de condiciones en el nivel micro, regional y macro bastante difíciles de encontrar en otras partes. Dichos estudios encontraron que esta nueva forma de organización industrial en México se ha desarrollado dentro de complejos flexibles conforme a un esquema de *buyer control*, también conocido como *modelo de complementariedades*, por oposición al modelo multidivisional que operó hasta antes de 1982 en la industria automotriz.

“estos complejos son controlados completamente por la ensambladora. Mediante este esquema los proveedores se incorporan a la cadena productiva de acuerdo con los criterios de un sistema de subcontratación gobernado por la demanda de la ensambladora (pull-demand system) y no por los criterios de oferta de los productores (push-demand system). Es decir, la producción de todo el complejo es regulada y ajustada exclusivamente por el agente superior de la cadena (la ensambladora), que es el que además impone los criterios de subcontratación a los proveedores de componentes principales. Estos proveedores deben producir las cantidades exactas, sin inventarios, en los momentos estipulados y de conformidad con ciertos requisitos básicos: calidad, productividad, tiempo de entrega, seguridad, y mejoras de diseño, organización y producto. Cada criterio está sujeto a supervisión y evaluación por parte de la ensambladora, de tal suerte que en caso de incumplimiento el proveedor puede ser dado de baja”(Ramírez y Unger, 1997: 306-307).

En estos mismos estudios se marca que, si bien la forma que asume la organización industrial es muy similar entre las empresas, no se debe olvidar que los complejos se rigen por políticas independientes. En particular, cada ensambladora tiene una política de selección de proveedores que difiere de las demás, aun en aquellos casos en que comparten a los mismos proveedores. Incluso en el terreno tecnológico existen muchas diferencias entre ellas. Todo esto se explica, en principio, por la posición estratégica de cada una de las ensambladoras. Estos resultados en el plano de la teoría de la organización industrial indican que la reestructuración tecnológica y organizativa de la producción no es un proceso homogéneo entre empresas ni entre industrias, como tampoco lo es el diseño de las estrategias competitivas de las firmas. Existen múltiples casos en los que se observa un reacomodo defensivo de las firmas con fines de sobrevivencia, como respuesta a las acciones particulares de sus rivales que reaccionan al mismo proceso de reestructuración, aun a costa de reducir su participación en el mercado y sus ganancias. De hecho, para el caso de México, Ramírez (1995: 45) ha encontrado que “la adopción del JAT/CTC por parte de las empresas mexicanas es, en términos generales, un proceso incompleto”, aunque reconoce resultados exitosos en firmas automotrices como la propia Ford de Hermosillo, que mantienen

un comercio intrafirma muy denso, gracias a que allí predominan los esquemas de *buyer control*, que a su vez limitan los riesgos de fallas al aplicar el *pull system*.

Es posible que resultados similares en otros países hayan motivado las explicaciones que resaltan los elementos funcionales y disfuncionales en el problema de la adaptación y transplatación de dichas prácticas por parte de las firmas. Sin embargo, para algunos autores, la cuestión central de toda esta discusión es que los métodos JIT/CTC han venido a renovar el aprendizaje organizacional, de tal manera que las compañías automotrices, obligadas por los nuevos términos de la competencia y debido al carácter de los acuerdos corporativos establecidos con sus socios comerciales, han tenido que asumirlos de manera cooperativa. Así, por ejemplo, Cole (1994) interpreta el llamado “paradigma japonés de control de calidad” y el JIT, como parte de un modelo general abierto de acercamiento al aprendizaje organizacional, por lo que la mayor parte de las empresas automotrices en el mundo han emprendido una carrera orientada a apropiarse del conocimiento científico técnico generado en los últimos años. Esta posición es compartida por Aoki y Dore (1994), quienes confirman a través de múltiples estudios de caso de empresas de origen japonés, norteamericano y europeo, tanto la variabilidad de trayectorias como la integración de elementos técnicos pertenecientes a un *sistema abierto*, donde cada parte depende del funcionamiento de la otra. Éste, sin duda, también ha sido el caso de la planta de Ford instalada en Hermosillo.

Es en este sentido en el que diversos autores, desde diferentes perspectivas analíticas han visto en el desarrollo de estas prácticas la transición hacia un rápido cambio organizacional, que es inducido no sólo por el incremento de la complejidad y variabilidad del entorno, sino también por el deseo de las empresas de apropiarse de formas de aprendizaje más exitosas. Se trata de formas de gestión que demuestran el desarrollo conjunto de la creación y el rediseño, el cambio tecnológico, el control de calidad y la productividad. Esto se presenta al interior de conglomerados de empresas que operan como *redes* para intercambiar información, resolver problemas de manera conjunta y compartir experiencias y conocimientos. Esta forma de funcionamiento les ha permitido evolucionar, sobrevivir y competir con otros conglomerados o redes nacionales e internacionales.

La idea de redes que explica la modalidad organizativa reciente de la industria automotriz, según Lara, et.al. (1997), ha sido importante para entender el funcionamiento del JIT-CTC como una relación integrada proveedor-usuario, que se caracteriza por ser cercana y complementaria, y por ser una cooperación

intensiva dirigida a mejorar y reducir los costos de innovación y desarrollo, provocando con ello la convergencia tecnológica. Esta misma concepción también ha sido importante para impugnar la visión neoclásica acerca del papel que desempeña la tecnología en los actuales procesos de reestructuración. Parte de estas impugnaciones han provenido, entre otras, de la *teoría evolutiva de la empresa*, que ve en el factor tecnológico diferencias sustanciales entre empresas con distintas habilidades, trayectorias tecnológicas específicas y diferentes capacidades de aprendizaje, así como distintos mecanismos de procesamiento de información. Supone que el cambio técnico es en gran medida una actividad acumulativa, localizada e idiosincrásica, cuya dirección se define la mayoría de las veces por el grado de avance de las tecnologías en uso. Esto, a diferencia del enfoque neoclásico que supone que la empresa opera con una tecnología dada, fácil de reproducir y usar, disponible públicamente, como si se tratara de una reserva de conocimiento.

En resumen, los avances teóricos más recientes (Lundvall, 1985, citado por Lara et.al, 1997) han estado orientados a explicar la transferencia y el aprendizaje tecnológico, como parte de la lógica de las empresas que operan en condiciones de racionalidad limitada e incertidumbre, como corresponde, aparentemente, a aquellas que están integradas bajo los sistemas JIT. En éstos, la relación entre proveedor-cliente se explica como una relación encaminada al intercambio mutuo de información sobre las cualidades de los productos y de las habilidades técnicas, así como por el carácter de cooperación técnica directa entre proveedor y usuario, sobre la base de relaciones sociales de poder y dominio, y de lealtad y confianza, a partir de lo cual se desarrolla un aprendizaje interactivo. Esto, se supone disminuye el comportamiento oportunista entre las empresas y otorga a éstas una mayor flexibilidad en la toma de decisiones.

Debido al carácter abierto, pero a la vez integrado que asumen los sistemas de producción y organización industrial, autores como Pries (1995) han conceptualizado la reestructuración impulsada por las compañías automotrices como una especie de “modernización sistémica y reflexiva”, cuyos objetivos son la calidad total y la flexibilidad, tanto de los productos como de la producción. Ésta tiene que ver, en primer lugar, con el hecho de que los esfuerzos de racionalización ya no se limitan exclusivamente a la elaboración y fabricación de bienes, sino que abarcan todas las áreas, desde el transporte, abastecimiento y almacenamiento de materiales hasta la comercialización de los productos; en segundo lugar, con el hecho de que el uso de las nuevas tecnologías de información, dirección y control son determinantes para la integración de los flujos de datos y la comunicación dentro y fuera de la empresa, entre ensambladora y proveedores; en tercer lugar,

tiene que ver con la vinculación cada vez más fuerte entre las empresas, sus proveedores y clientes (sistemas JIT); y en cuarto, con el hecho de que los canales de información y las formas de cooperación dejan de ser vías unilaterales para transformarse en “círculos de regulación”.

Así pues, la cuestión central en todos estos trabajos, en mayor o menor medida, radica en resaltar que las nuevas tecnologías de producción y los métodos señalados representan, efectivamente, una nueva etapa de reestructuración industrial cuyo eje central no sólo consiste en llevar a la práctica la producción flexible, sino también el aprendizaje organizacional. La difusión de los métodos de gestión de la eficiencia técnica y productiva ha sido desigual y contradictoria, dependiendo de las regiones y las circunstancias, pero éstos pretenden ser hegemónicos y homogeneizantes al trascender fronteras culturales, y con ello, enganchar la diversidad de prácticas productivas en un destino único. Estos argumentos, que bien podrían compaginar con una perspectiva culturalista (véase, por ejemplo, Montoya, 1993), sugieren que en la mayor parte de las empresas ensambladoras dichas pretensiones han sido posibles en la medida en que los avances más recientes de la microelectrónica están produciendo una nueva base material de convergencia tecnológica en la que un número cada vez más grande de procesos y productos requieren diversas formas de aplicación de la tecnología de los microprocesadores. Dicha tecnología provee una infraestructura común para los procesos de transmisión, procesamiento y reproducción de señales y símbolos a través de los dispositivos automatizados de manufactura flexible, redefiniendo la naturaleza del conocimiento científico técnico acumulado por las empresas y provocando un cambio cultural de grandes dimensiones. Obviamente, la planta de Ford en Hermosillo no está exenta de todas estas transformaciones.

Tomando este contexto como referencia, enseguida pasaremos a analizar con detalle las características y problemáticas del modelo de manufactura flexible en la planta Ford de Hermosillo, a partir de los elementos constitutivos a los que hicimos referencia al principio de este capítulo.

2. La Producción Justo a Tiempo como circuito de retroalimentación de la estrategia global corporativa y la especialización productiva regional.

Al inicio de este capítulo señalábamos que Ford Motor Company, como organización multinacional, ha venido desarrollando una configuración de tipo “firma-sistema”, caracterizada por centralizar una constelación de redes de alianzas locales, en un esfuerzo de integración orgánica. Esto, que pareciera ser similar a la forma de reestructuración que asumen otras corporaciones, conlleva

sin embargo una vía específica, pues no se trata simplemente de una forma de integración horizontal a partir de un proceso de externalización de ciertas actividades, funciones o segmentos estratégicos que antes estaban integrados a la firma, sino esencialmente de una integración orgánica local sobre la base de planes horizontales y verticales con proveedores y competidores.

Esta forma de reestructuración se apoya, además, sobre el reforzamiento de integraciones regionales, al poner en correspondencia áreas productivas y áreas de comercialización con el fin de organizar los flujos de productos y de información, dependiendo de las regiones del mundo. Actualmente, las tres regiones en las que Ford basa su estrategia global son América del Norte, Asia Pacífico y Europa. Cada una de las regiones desarrollan sus propios modelos, esforzándose en compartir los principios orgánicos y dispositivos tecnológicos comunes, a través de los cuales se refuerza la competencia sobre la base de las especificidades locales. Este proceso de regionalización conlleva a la vez una unificación regional de gran alcance y una división espacial del trabajo a nivel intra-regional.

Dentro de esta estrategia global, el método JIT representa el punto de unión entre los planes verticales y horizontales de la corporación con la especialización productiva buscada a nivel regional. Es por eso que en la planta de Hermosillo la producción justo a tiempo constituye una de las partes más importantes del sistema de fabricación. A través de este método, las relaciones de abastecimiento ya no se regulan exclusivamente por el departamento de compras de la empresa, sino que ahora se regulan conjuntamente entre el área de fabricación y las compañías proveedoras relacionadas con ésta, con vistas a reducir las existencias de mercancías y los tiempos de recorrido. Los requerimientos de fabricación de la planta se engarzan justo a tiempo con la producción de sus subsidiarias en varias partes del mundo para mantener el inventario a su mínima expresión, por medio de la producción y la adquisición "sólo de lo que es necesario y sólo cuando es necesario". El resultado en términos operativos de fabricación es una mayor cooperación en tiempo real entre las áreas de planeación y gerencia de producción con los proveedores nacionales y extranjeros, lo que significa mayor interrelación entre ellos a través de circuitos permanentes de retroalimentación.

En la planta de Hermosillo el propósito de mantener un sistema de provisión de partes eficiente justo a tiempo, demanda que la línea de producción del proveedor y del ensamblador estén muy coordinadas. También requiere que las prácticas de sus proveedores generen un tipo de calidad y control de procesos similar al de Ford, que pueda proveer de manera eficiente y flexible las entregas

frecuentes de pequeños lotes de partes conteniendo cero defectos. Con el fin de lograr dicha relación, la gerencia de Ford se involucra en el proceso de producción del proveedor y proporciona la cooperación y ayuda posterior. Así, la mayor interconexión vertical juega un papel importante en la protección y el reforzamiento de esta relación.

En el plano internacional, las relaciones de cooperación con Mazda han tenido una importancia central para desarrollar el JIT en la planta de Hermosillo. Desde que Ford inició el convenio de participación en el capital de Mazda en 1979, ha establecido una colaboración multiforme para el desarrollo conjunto de nuevos productos, como los modelos *Tracer* y *Escort* norteamericanos. Precisamente, algo único que caracterizó a la planta de Hermosillo a finales de los años ochenta, a diferencia de las demás plantas de la organización Ford, fue el sistema justo a tiempo del 65% de las partes de *Tracer* provenientes de Mazda, en Japón, hecho que inicialmente fue considerado por la propia gerencia como algo difícil de lograr, tomando en cuenta los inconvenientes de la distancia.

No obstante, la estrategia global de los llamados “centros de consolidación” o de “responsabilidad” regional anunciados por Ford en septiembre de 1987, fueron decisivos para impulsar los encadenamientos regionales. Dicha estrategia fue diseñada para apoyar los procesos de integración local y dirigir a escala mundial la repartición de las labores de concepción y el desarrollo de nuevos productos. Con ello se pretendía dotar al conjunto de la firma de una flexibilidad dinámica más grande, con base en el aprendizaje y competencias complementarias. Estos centros de responsabilidad marcaron así una especialización de los sitios productivos al mismo tiempo que constituyeron el eje central de las redes de cooperación. Funcionan como sitios de aprovisionamiento que acopian las partes producidas regionalmente y las envían a las plantas de acuerdo con un estricto programa de entregas. Las consignaciones se separan en paquetes con el material requerido para un día de producción. Al respecto, un estudio señala lo siguiente:

“Los proveedores agrupados en cada centro de consolidación hacen entrega justo a tiempo de hojas de acero, componentes de motores, transmisiones, suspensiones y la mayoría de las partes de ensamble al comprador principal designado por la matriz. Éste, a su vez, envía a la ensambladora las partes altamente especializadas con mayor frecuencia que aquellas que son más estandarizadas, generalmente con una semana de anticipación” (Ramírez, 1997: 33).

Para la fabricación del modelo *Tracer*, entre 1986-1989, la manera de implementar el Justo a Tiempo a 8000 millas de distancia se estableció a partir de lo que se conoció como el centro de consolidación de la ciudad de Hiroshima,

que cubría la ruta Hiroshima-Guaymas-Hermosillo, con duración de 18 días de traslado de materiales. Los proveedores japoneses enviaban el material con base en el Justo a Tiempo hacia el centro de consolidación, de la misma manera que los proveedores Justo a Tiempo lo hacían en Hermosillo. Después de 18 días en el mar, los contenedores eran descargados en Guaymas y enviados a Hermosillo diariamente en la misma secuencia en que fueron cargados en Hiroshima, imitando de esta manera el sistema Justo a Tiempo desde Hiroshima. Todo el material recibido a cierta hora era cargado y sellado dentro de Iso-contenedores. Cada día se cargaban un promedio de entre 12 y 15 Iso-contenedores con el material necesario para un día de producción en la planta.

Entre 1986 y 1990, el 7% del material fue de origen estadounidense; 18% aproximadamente producido en México y el 65% de origen japonés; esto, con el apoyo de 29 proveedores mexicanos (localizados en el centro de México, Monterrey y la frontera), comparado con 46 ubicados en Estados Unidos y 2 en Japón. No obstante, a partir de esta última fecha, el origen de las compras cambió radicalmente de 7 % a 75% para el caso de Estados Unidos; del 18 % al 5% para México y del 65% al 18% para el caso de los proveedores de Japón, este cambio se debió a las reglamentaciones impuestas por la Regulación Federal de Economía de Combustible (CAFE por sus siglas en inglés), que estipulaba que el 75% del valor de las partes debían ser de origen estadounidense. Asimismo, a partir de esa fecha los vehículos serían producidos bajo el programa de “números oficiales Ford”, que sustituía al programa de “números oficiales Mazda”, e incrementaba el número de partes requeridas de 2100 a 4700, es decir, 2.23 veces. También se ampliaría la cobertura de partes y componentes desde España y Canadá (Tiempo Ford, No. 10, 1989).

Con estas disposiciones, el centro de consolidación de materiales se cambió a Detroit, cubriendo la ruta Detroit-Chicago-Kansas-El paso-Tucson-Nogales-Hermosillo, con duración de 20 días de traslado. La ruta de recorrido de las partes producidas en Japón que debían ser enviadas a la planta Ford cambió del puerto de Guaymas a Long Beach, California, para después pasar a Ensenada y de ahí a Hermosillo, por carretera. Mas adelante, en 1994, Ford anunciaría una nueva estrategia llamada “Ford 2000”, implementada para todo el consorcio, que en lo sucesivo reestructuraría la relación con sus socios y proveedores¹.

¹.- En abril de 1994, el Corporativo de Ford anunció las nuevas estrategias que permitirían lograr una integración global de Ford y la llevarían a “ser la compañía automotriz líder en el mundo para el año 2000 en todos los aspectos; calidad, liderazgo, satisfacción al cliente, etc.” Para obtener dicho liderazgo se diseñaron siete estrategias: 1) liderazgo corporativo y en la comunidad, 2) satisfacción del cliente, 3) lograr crecimiento mundial, 4) gente con *empowerment*, 5) liderazgo en procesos (en la planta se le conoce como Sistema de Producción Ford, consistente en varios principios que guían el cumplimiento de las tareas diarias: grupos de trabajo, cero

A pesar de los cambios registrados, hasta finales de los años noventa Mazda seguía siendo el soporte estratégico en las actividades de instalación de herramientas, mantenimiento, diseño, lanzamiento de nuevos modelos y asesoría técnica en general, todo lo cual fue constituyendo un ejemplo de incorporación continua de tecnología avanzada y automatización. De hecho, todavía en 1998, la producción de un nuevo modelo se efectuó bajo la asesoría absoluta de Mazda y los proveedores japoneses, mientras que a la planta de Hermosillo le correspondió la coordinación, la planeación, instalación y certificación del herramental. Sin embargo, en ese mismo año, la gerencia de Ford Hermosillo anunciaría la producción de un modelo distinto, denominado C 170, diseñado por Ford Europa, derivado de los avances logrados por la asociación entre Ford y Volkswagen (autoeuropa) en 1991, con lo que se esperaba una disminución de su relación *Mazda support* y un fortalecimiento de la relación con Europa y Estados Unidos (*Tiempo Ford*, No. 57, 1998).

Es de esta manera como Ford ha confiado a Mazda la responsabilidad de renovar los autos subcompactos destinados al mercado de Norteamérica, pero se ha reservado los planes estratégicos de concepción y desarrollo de los vehículos más grandes, como el *Scorpio* y el *Taurus*, así como otros elementos de alta tecnología, tipo componentes electrónicos. La responsabilidad de Mazda concierne no solamente a la definición de los productos, sino también a aquellos procesos de fabricación y a la búsqueda de fuentes de aprovisionamiento únicos a escala mundial. Esta delegación de un conjunto de responsabilidades es la consecuencia de la interdependencia de esas diferencias funcionales que caracterizan las nuevas prácticas y el desarrollo de productos.

La producción del *Tracer* y el *Escort*, a partir de la asociación Mazda-Ford, puede ser considerada como un éxito para esta última, no tanto desde el punto de vista técnico financiero, sino porque ha sido una ocasión excepcional de participar en el desarrollo de un producto dirigido por una firma japonesa y así tener acceso directo a las técnicas de ingeniería que permiten reducir el ciclo de concepción. El proyecto ha constituido un proceso de aprendizaje para Ford, mismo que trata de difundir al conjunto de sus empresas, como símbolo de esa colaboración.

Lo que parece predominante y específico de dicha cooperación es la relación

desperdicios, cero defectos, alinear la capacidad de mercado, optimizar rendimiento de producción y costo total), 6) lograr productos de excelencia a nivel mundial y 7) productos a bajo costo (*Tiempo Ford*, N° 49, julio-agosto 1996, Pág.9, y N°51, abril de 1997, Pág. 2).

mutua de aprendizaje. Mazda ha sido para Ford el medio de acceso a las técnicas de gestión de la producción nipona, lo que le ha permitido hoy día dominar la planeación estratégica del ciclo de concepción y desarrollo del producto. Recíprocamente, Ford ha transferido a su socio japonés un saber-hacer en materia de control de costos y en materia de comercialización sobre los mercados occidentales. El énfasis puesto sobre esta dimensión cognitiva fundamental de colaboración no debe hacer olvidar, sin embargo, la intervención de otros factores tradicionales; en particular, la búsqueda de economías de escala y de alcance, la relocalización hacia las regiones de bajo costo de mano de obra, y el hecho de compartir los compromisos gerenciales y los riesgos.

En buena medida, la experiencia adquirida a través de la asociación con Mazda ha permitido a Ford desarrollar un modelo de relación con el resto de sus proveedores basado en el aprendizaje interactivo; esto es, una relación de bienes, información y conocimientos que incluye: a) intercambio mutuo de información sobre las cualidades de los productos y sobre las habilidades técnicas, b) relaciones sociales basadas en el dominio y la confianza, y c) cooperación técnica directa con el proveedor. Este esquema otorga mayor flexibilidad a la empresa en la toma de decisiones, ya que permite establecer canales y códigos de información que reducen la incertidumbre frente a otros competidores. Para ello, Ford evalúa y selecciona a los proveedores más capacitados para abastecer partes y componentes y establece las normas de calidad de los productos y los programas que aseguren su cumplimiento. Asimismo, formula conjuntamente con los proveedores los planes de calidad en el corto plazo y coopera con ellos durante la vigencia del contrato. La confianza mutua y los lazos de cooperación que se establecen entre éstos proporcionan un ambiente adecuado para los procesos de aprendizaje interactivo y la actividad innovadora de la empresa².

².- En general, las diferencias en la relación proveedor-usuario entre Ford y la antigua empresa típica fordista, estriban en la forma en que establecían los contratos de compraventa, donde el bajo precio resultaba el principal atractivo y la calidad era determinada por el proveedor, además de que los mecanismos para intercambiar información estaban desligados de la concepción del producto, lo que impedía la retroalimentación. Asimismo, era responsabilidad del proveedor desarrollar sus procesos y velar por sus estrategias de cambio tecnológico. Así, la interconexión entre ensambladora y proveedores de autopartes estaba concebida a partir de una relación en la que ambas guardaban una gran independencia. En muchos sentidos Ford ha superado totalmente estas desventajas, pues tradicionalmente su estrategia productiva ha sido la asimilación de la incertidumbre del entorno con base en establecer sistemas más abiertos, formas de organización más estables, integradas, funcionales y eficientes para procesar información, lo que incluso muchas empresas han tomado como modelo para diversificar sus actividades productivas. (Recuérdese que Ford, en comparación con sus similares estadounidenses, es la empresa con el mayor número de actividades fuera de su país de origen). Junto con esto, ha diseñado sistemas de autorregulación que estabilizan y contribuyen a la evolución y diferenciación interna de cada uno de sus subsistemas de organización en el mundo. Asimismo, ha generado estructuras de adquisición de conocimientos y formas de aprendizaje en cada una de sus empresas locales paralelas a la matriz.

Para el caso de México, Ford ha privilegiado, casi en forma exclusiva, el desarrollo de los productores de componentes principales. Ha establecido, por ejemplo, importantes vínculos con la economía mexicana, procurando un acercamiento mayor con los fabricantes de autopartes y componentes, manteniendo siempre una estricta observancia de los tiempos de entrega, del control de la calidad, la utilización de *kanban*³, y en general, del sistema de entregas justo a tiempo. Sólo pueden ser proveedores de la compañía aquéllos que cuenten con instalaciones confiables y capacidad de producción, que reúnan los avances y soporte tecnológico del más alto nivel, que tengan experiencia con Ford y otras empresas automotrices en la manufactura de partes y componentes, que dispongan de una sólida organización en abastecimiento de materias primas y control de producción, que comprueben estabilidad financiera y potencial de expansión, que incluyan sistemas de control de calidad intrínseca al producto y entregas oportunas para volúmenes masivos de producción.

Actualmente, las relaciones de compra entre ensamblador y proveedor se establecen sobre la base del sistema de proveedores de primera fila, que consiste en el desarrollo de relaciones directas con un reducido grupo de empresas que surten de autopartes y componentes automotrices. Cada empresa se especializa en un proceso productivo que a su vez se enlaza con otras plantas que realizan procesos subsecuentes. A partir de estas relaciones se consolida un comercio intrafirma e interfirma muy intenso, que permite a Ford-Hermosillo obtener excelentes resultados de integración hacia atrás con sus proveedores, al mismo tiempo que teje una red jerárquica de influencia y centralización de los procesos medulares, constituyéndose en una especie de “empresa global” o “empresa sistema”. La entrega confiable y de alta calidad de componentes y materiales que resulta de este método de adquisición permite a Ford minimizar su inventario de materiales y partes, a la vez que es una precondition para el control eficiente y armonioso de las operaciones de su línea de producción. A lo largo de su trayectoria, en esta planta se observan no sólo los mayores récords de calidad y productividad de todo el sistema Ford a nivel mundial, sino también, la aplicación más completa del pull-demand system (Sandoval, 1988; Shaiken, 1990; Ramírez, 1995).

³.- El Kanban se orienta al método de gestión JIT. Monden lo define como un sistema de información para controlar de modo armónico las cantidades producidas en cada proceso. Dicho sistema se apoya en el marco del esquema Toyota de producción, bajo los siguientes elementos: nivelado de la producción, reducción del tiempo de preparación, distribución en la planta de la maquinaria, estandarización de tareas, mejora de métodos y autocontrol (Monden, 1988: 5). Imai, por su parte, lo define como una herramienta de comunicación de la producción JIT y el sistema de control de inventarios desarrollado por Toyota, consistente en el envío de una ficha a la siguiente etapa de la línea de producción, que especifica la cantidad de partes que están siendo entregadas. Cuando todas éstas han sido utilizadas, la misma ficha se envía de retorno a la estación anterior para ordenar un nuevo envío de partes (Imai, M., 1986: xxi).

Este sistema de interconexión y retroalimentación entre Ford y sus proveedores implica el desarrollo de programas operativos para asegurar que en toda la cadena fluyan productos que respondan a los estándares globales de productividad y calidad vigentes. Estos programas involucran una gran variedad de técnicas y métodos de trabajo tales como el control estadístico de procesos (CEP); el mantenimiento preventivo, los círculos de calidad, y la incorporación del QS 9000, además del método de mejora continua y otras técnicas preventivas. El uso intensivo de estas técnicas, así como su medición estadística, forman parte de las obligaciones de los proveedores, con el fin de cubrir el mínimo de eficiencia exigido por la ensambladora. Dicho mínimo está basado en varios criterios básicos de operación, como son: calidad, productividad, tiempo de entrega, seguridad, técnicas de grupo, capacidad técnica, flexibilidad y especificaciones ingenieriles en el diseño y acabado de los productos (Ramírez, 1995). Para estrechar el control sobre éstos, se obtienen pruebas de conformidad con los requisitos establecidos e instrumentan programas de certificación de los proveedores calificados y mejoras de calidad continua.

En estos programas Ford se compromete a promover relaciones comerciales respetuosas y de beneficio mutuo con los proveedores, a involucrarlos desde el principio en el proceso de desarrollo del diseño con el fin de obtener apoyo técnico y un servicio inmediato, así como a informar periódicamente los planes de la compañía que afecten a la base de abastecimiento. Esto se considera fundamental para desarrollar y controlar las bases de abastecimiento nacionales e internacionales de los proveedores que sean más innovadores, que ofrezcan los mejores costos, que proporcionen los productos y servicios de más alta calidad, que sean líderes en avances tecnológicos, que se dediquen a desarrollar programas y sistemas globales y que estén comprometidos con los principios de mejoramiento continuo.

Los proveedores, por su parte, se comprometen a promover el involucramiento participativo empleado/gerencia para mejorar las relaciones laborales y crear una atmósfera de trabajo de equipo y creatividad dentro de las actividades de compras. Asimismo, se obligan a promover el desarrollo de proveedores minoritarios, incluyendo la promoción de asesoramiento adecuado cuando éstos se relacionen comercialmente con la compañía.

En general, se puede afirmar que la intención detrás de los procedimientos JIT es provocar la unicidad de criterios y conceptos productivos, de tal forma que permita a la ensambladora compartir un repertorio de símbolos y valores orientados a homogeneizar las culturas laborales de cada compañía con la suya

propia, en aras de una mejor integración y retroalimentación. Parte de los resultados de este método se reflejan en un comentario de la gerencia:

“Bueno, en esto lo que te puedo decir es que lo que procuramos es hacer extensiva esta cultura a los proveedores, y los proveedores hacen su propia mejoría. Ha llevado toda una etapa de compartir los mismos principios con los proveedores, entonces hablamos ya el mismo idioma y para eso se hace un análisis del proveedor, se hace una auditoría general y ya que llegó a ese nivel dejamos que ellos nos digan "este producto tiene la garantía, cumple con todas las especificaciones, fue hecho con todos los estándares", no se hace más. Eso, obviamente, le ahorra muchísimo trabajo a Ford, porque antes había que supervisar a todos los proveedores, estar al pendiente, iban a visitar a todos los proveedores y estar al pendiente de lo que cada uno hacía en cada una de las partes y componentes que tenía. Ahora no, ahora son los mismos proveedores los que se autoevalúan; obviamente, antes tiene que haber una validación del mismo proveedor, y esto ha significado una ayuda muy grande” (Ford, 1997).

Al parecer, estas técnicas de control sobre los proveedores han tenido efectos positivos. La sofisticación de las operaciones de todo el complejo ha dado como resultado que la planta de Hermosillo cuente con la cadena de proveedores más especializada de todo el país. Según Ramírez (1995), los proveedores de Ford son únicos, sin filiales, y las transacciones entre ellos ascienden a más de 90% del valor total de las operaciones del complejo: "esto permite una integración 'a la medida' de toda la red productiva, así como una implementación eficiente de los principios de equilibrio y sincronización, inscritos en el JAT/CTC". Asimismo, estas técnicas de control sobre los proveedores ha tenido efectos positivos sobre la política de reducción de inventarios, que se acercan a cero cuando se trata de componentes que provienen de proveedores instalados en el parque industrial de Hermosillo, y de una semana a 10 días, cuando se trata de proveedores japoneses y norteamericanos.

Así, los proveedores cumplen con cada criterio de Ford de muy diferentes maneras. Los que están localizados en el mismo parque industrial, llamados proveedores "satélites" o de "responsabilidad total", deben hacer entregas más de dos veces por día, e incluso trabajar en la línea de ensamble con el personal de la Ford. Esto requiere una gran sincronización por ambas partes, en la medida en que cualquier desviación de las especificaciones originales significa una severa penalización para el proveedor (se les aplican 20 mil dólares de multa por cada minuto que la línea de ensamble es detenida por un error atribuible a éste).

Cabe señalar, sin embargo, que aún existen fallas en el sistema de aprovisionamiento que afectan los tiempos productivos debido a las dificultades de los proveedores de autopartes para aplicar cabalmente los métodos y

principios de trabajo con los que se han comprometido. Según resultados de un trabajo reciente (Bueno, 2000), todavía se pueden encontrar en una misma planta procesos de producción donde coexisten líneas certificadas que elaboran partes y componentes de exportación bajo el estándar QS 9000, y otras que producen componentes que no cubren estos mismos requisitos de calidad. Incluso, la situación puede ser más grave para algunas otras empresas de autopartes:

“las normas internacionales son eficazmente cubiertas o veladas en los períodos cuando aparecen los auditores, quienes hasta la fecha pertenecen a compañías norteamericanas especializadas en auditar calidad. Previo a la auditoría hay una gran movilidad para dejar todo preparado para la ‘gran función teatral’. Se ordenan, limpian y pintan todos los espacios de trabajo, se da mantenimiento a las máquinas, los pasillos, el comedor, los vestidores y los pizarrones de información se llenan con información sobre calidad, se dan cursos al vapor para que los obreros sepan responder a las preguntas de las auditorías de calidad. Se esconden todas las innovaciones tecnológicas locales que cubren las operaciones de retrabajo. Además de las visitas a la planta, la auditoría se basa en gran medida en el análisis de lo que está registrado en los formularios, lo que también, (...) es audazmente maquillado” (Bueno, 2000, s/p).

Estos problemas con algunos proveedores suelen retardar el flujo de componentes y los tiempos de entrega, así como ocasionar fallas en los programas de calidad al interior de Ford. Aunque cabe aclarar que en la misma planta se presentan otros tantos problemas relacionados con la falta de conocimiento, comunicación, lento aprendizaje y falta de control de imprevistos. Así lo confirman los resultados de una encuesta que la gerencia de la planta aplicó en enero de 1992 a 50 personas relacionadas con el manejo de materiales para detectar las principales fallas del JIT. El 30% señaló como principal problema el seguimiento a los pedidos; el 15% de la muestra cuestionó los tiempos de entrega; otro 15% señaló como principal problema la tardanza en la aprobación de los pedidos por parte de la contraloría; el 8% dijo que había tardanza en la colocación de los pedidos; para el 8% de los encuestados, el problema fue el contacto entre el personal de compras y los usuarios; el 6% mencionó como problema el desconocimiento del sistema; el 4% se refirió a la actitud pasiva, como oportunidad de mejora; el 2% destacó la falta de material; otro 2% señaló la importancia de dar más atención a las emergencias; igualmente, 2% resaltó como problema la "caja chica", y finalmente, otro 2% mencionó como problema la tardanza en la importación.

Con base en esta información, la gerencia de la planta se propuso reducir al 5% los pedidos vencidos, incrementar del 53% al 75 % los tiempos de entrega, expedir requisiciones en un lapso no mayor de 10 días y reducir al 10% de

retardo todos los documentos que llegaran al departamento de compras; es decir, que el 90% de todos los requerimientos recibidos debían ser expedidos en un lapso no mayor a 15 días. Para solucionar el resto de los problemas se introdujo un programa de entrenamiento a usuarios, que consistió en llevar estadísticas de los proveedores problema, en abrir más *Blanket orders* o estimativos de compras menores, y en trabajar más de cerca con el departamento de tráfico y aduanas (*Tiempo Ford*, No. 23, 1992).

Se puede concluir que los esfuerzos por establecer un mayor acercamiento con los proveedores de Norteamérica no ha limitado significativamente la aplicación general del JIT. Incluso en esta nueva etapa de producción inserta en el Tratado de Libre Comercio (TLC), dominada por las reglas de origen, es de esperarse mayores vínculos con los proveedores nacionales, pero también un mayor control sobre la calidad, así como sobre el desarrollo de "tecnologías blandas" y los tiempos de entrega. De hecho, es en estos aspectos donde se han presentado mayores problemas con las compañías surtidoras, ya que a diferencia de Ford, la aplicación de sus propios sistemas JIT y otros conceptos no han alcanzado tan alto grado de desarrollo. Es decir, que aunque la empresa ensambladora ha impulsado el "*Pull System*", sus consecuencias no han sido automáticas, pero sí satisfactorias.

3. Tecnologías modernas y proceso de manufactura: los nuevos cimientos para la automatización, la innovación técnica y la mejora continua.

A nivel interno, el proceso de fabricación se caracteriza por ser uno de los más avanzados en términos de conocimiento científico técnico y por introducir nuevos condicionamientos sobre los métodos de trabajo. El grado de automatización es único en su género entre todas las plantas con que cuenta Ford en el mundo, merced a la aplicación de los modernos sistemas flexibles de fabricación. El proceso de trabajo y producción está diseñado, precisamente, para introducir los avances de la revolución tecnológica asociada a la tecnología de la información y la microelectrónica. Su aplicación incluye los sistemas CNCS (*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 de fabricación. Estos últimos constituyen la parte medular de las nuevas tecnologías debido a su carácter multifuncional y versátil, además de su cualidad excepcional de poder modificar su programa inicial para tomar en cuenta los imprevistos o para escoger una de las modalidades operativas almacenadas en la memoria y adecuar el tipo de operación requerido por la producción. También incluye los sistemas CAD/CAM, utilizados para diseño y manufactura ayudados por computadora. Todos éstos sintetizan la aplicación de los modernos sistemas flexibles de fabricación, los FMS (*Flexible Machining*

Systems). El empleo de estos modernos sistemas se extiende prácticamente a casi todos los lugares de la cadena productiva y juntos constituyen el pivote tecnológico para una mayor automatización dentro de la fábrica.

El proceso directo de manufactura se compone de siete secciones: estampado, carrocerías, pintura, ensamble final, manejo de materiales, mantenimiento de planta y auditoría de calidad. De acuerdo con la rotación del producto, las actividades empiezan en la sección de estampado. Esta primera fase consiste en distintas operaciones de laminado para producir la carrocería del vehículo, las cuales inician con varios rollos de lámina (traídos en forma diaria de una proveedora de la planta y sólo para la producción del día) de distinto grosor y tamaño que son colocados en la línea de corte conocida como *blanking*, que opera con una velocidad que va de 10 a 70 golpes por minuto, la cual se encarga de desembobinar, limpiar, enderezar, alimentar, cortar y ampliar la lámina. Posteriormente, los cortes de lámina pasan a las líneas de prensas de estampado, cuya velocidad de producción es en promedio de 400 partes por hora. Al final del proceso se tienen paquetes de lámina cortada en formas y dimensiones previamente diseñadas de acuerdo con el modelo, tales como puertas, cofres, guardafangos, toldos, pisos y salpicaderas.

Para el funcionamiento de esta área, previo al inicio del modelo *Tracer* CT-18, en 1986, se importaron de Japón prensas con mesa movable, con protección de sobrecarga con micro pasos y controles programables; prensas de transferencia con las anteriores características y el movimiento de transferencia Tri-Axial; una prensa para prueba de matrices, única en el mundo; y grúas controladas por radio. Tres años después, a fines de 1989, para la fabricación del modelo *Escort* CT-20, se importó de la compañía Komatsu de Japón una nueva línea de seis prensas de mayores dimensiones a las ya existentes (30 pulgadas más anchas). Es importante mencionar que con esta nueva línea de prensas, la planta de Hermosillo tiene actualmente la capacidad de estampar laterales completos de una sola pieza, concepto que ha venido revolucionando los procesos de ensamble de carrocerías en los últimos años. A diferencia de la producción del modelo CT-18, que requería de 54 partes y sólo se usaban 32 diferentes tipos de acero con doble recubrimiento de zinc, el modelo CT-20 aumentó el estampado a 78 partes, utilizando 39 diferentes tipos de acero. Asimismo, previo al lanzamiento del modelo CT-20 se instaló una máquina de medición por coordenadas con computadora, que no es otra cosa que un sistema avanzado de medición utilizado en la inspección de piezas de cualquier configuración, con el cual se obtienen resultados de alta precisión dentro de un espacio tridimensional, además de que permite realizar otras funciones, como estadística y contornos. En forma general, las funciones de la máquina de medición

de coordenadas están enfocadas a verificar que las partes cumplan con las especificaciones señaladas en los planos.

En esta sección, hasta 1990, las actividades de los técnicos consistían en hacer fluido el traslado de las piezas a cada una de las prensas en forma manual, acorde al tiempo programado en las máquinas para efectuar cada operación; sin embargo, a partir de esa fecha, dichas actividades quedaron totalmente automatizadas con la incorporación de cuatro robots, de tal manera que en la actualidad las actividades de los operarios consisten, además de llevar a cabo el control programático, en acomodar en *racks* las partes terminadas, y en labores de mantenimiento a las matrices y prensas, revisando constantemente la calidad y las dimensiones de las partes. Ésta se considera una de las áreas automatizadas al 100%.

La siguiente sección es la de carrocerías, compuesta por distintos departamentos de soldadura, donde se van incorporando las partes previamente estampadas a la estructura del vehículo. Aquí las estructuras son montadas sobre un carril ayudado con dispositivos aéreos (elevador-transportador y transporte aéreo controlado o libre) que centran y sujetan todos los componentes de la línea en una posición única que los fija y deja listos para efectuar las tareas de soldado. Una vez fijos, se procede en primera instancia a soldar en forma manual los pisos con el tablero de instrumentos y la estructura delantera. Soldados los pisos, se pasa al área de robots para soldar los costados con las defensas y cofre, después se instalan las puertas y otros componentes. Ambos procesos permiten dar rigidez estructural a la unidad y verificar el diseño y sus medidas por medio de rayos X.

Para la sección de carrocerías, en 1986 se importaron 96 Robots eléctricos de tres y cinco ejes de acción, con controles programables para efectuar el 97% de las soldaduras del automóvil; un elevador-transportador aéreo *Daifuku/Webb*; un lector de códigos para la completa identificación por unidad; y pizarras iluminadas elevadas para información de fabricación. Con la ampliación de la planta en 5,400 metros cuadrados en 1990, se importaron para esta área 25 robots adicionales a los ya existentes⁴.

⁴.- Cabe señalar que uno de los cambios notables que revela el carácter innovador de la planta de Hermosillo, es que a finales de 1990 se fusionan las áreas de carrocerías y estampado. Esto no tiene que ver con el cambio de nuevos modelos, sino con razones de introducir mejoras en la operación y funcionamiento de la línea, lo que según la gerencia constituye una excepción con respecto a otras plantas automotrices modernas en todo el mundo (*Tiempo Ford*, 1990)

La mayor parte de las operaciones de los técnicos se efectúan en el soldado de la estructura inferior del vehículo y en el acabado metálico; esta última operación consiste en rellenar con soldadura todas las uniones entre techo y costados o todos los pequeños huecos donde los robots no pueden penetrar, o donde existe el riesgo de intersectar algunas operaciones. Otras más se efectúan en actividades de supervisión, mantenimiento y sustitución de las tareas de los robots que sufren alteraciones por exceso de desgaste en los mecanismos terminales que están expuestos al contacto con las láminas u otros imprevistos. La de carrocerías constituye otra de las secciones más automatizadas de la planta y, dentro de ella, específicamente el área de soldadura, ya que, como se señaló anteriormente, el 97% de las mismas son hechas de manera automatizada, sin la intervención de los técnicos.⁵

La siguiente sección es la de pintura, considerada por la corporación Ford como una de las más avanzadas en todo el mundo; incluso mejor que la de plantas japonesas, ya que en la planta de Hermosillo se han simplificado un buen número de operaciones. Este proceso inicia con el lavado de la unidad, para después ser sumergida en una serie de reactivos químicos, con el objeto de proteger la lámina de corrosión y oxidación prematura. A esto se le conoce como "proceso de fosfatado sumergible en ocho estaciones". En las tres primeras etapas la carrocería es limpiada de polvo, aceite, partículas de metal y otras impurezas, mediante sopleteados a presión y baños de agua. La cuarta y la quinta estación someten la lámina de la carrocería a un sistema de protección mediante aspersión de productos de fosfato de zinc disueltos en agua. Éstos se adhieren a la carrocería formando una especie de "ganchos microscópicos" que funcionan como un lazo cerrado entre la lámina y la primer cubierta de pintura, acondicionando una superficie resistente a las corrosiones. Después del fosfatado, en las últimas etapas, la lámina es sometida a un enjuague con una solución de ácido crómico y a un enjuague de agua desionizada que protege a la lámina de la oxidación hasta que la primer capa de pintura es aplicada.

Luego del fosfatado, el vehículo es sumergido en un proceso de protección electrocapa o electrocubierta, que consiste en el recubrimiento primario, donde la pintura cargada eléctricamente es adherida a la carrocería con carga negativa; es decir, la pintura tratada con agua es eléctricamente "blindada" sobre el carro,

⁵.- En 1980, las plantas de Estados Unidos automatizaron el 44.9% de todas las soldaduras y se esperaba que en 1990 alcanzarían el 77.5%. En cambio, en las plantas de Nissan, Honda y Mitsubishi, en Japón, tan sólo la soldadura de puntos llegó en 1986 al 70%, y en otras como la Subaru's Yajima, en Tokyo, alcanzó el 90%, con expectativas de llegar al 100% al final de los noventa. Ver *El Financiero*, 15 de septiembre de 1986, p. 26 y la revista *High Technology*, Boston, Ma. USA: August 26, 1986. P. 28.

para luego proseguir a dos estaciones de enjuague donde se eliminan los residuos de la electrocapa con agua desionizada. Enseguida, la pintura es curada en un horno en donde se seca y endurece la capa y se evaporan los solventes contenidos en la misma. Para minimizar la pérdida de pintura existe un sistema de enjuague contra corriente, que quita los sólidos de exceso de pintura y los recicla a través de un ultrafiltro que permite el paso de la pintura al tanque inicial, para volver a ser utilizada.

Después de la electrocapa se aplica otra cubierta de pintura a base de solventes que son rociados en el exterior del vehículo para luego ser horneado y lijado en seco y asegurar una superficie suave. La parte inferior es pintada con uretano para resistir el rebote de las piedras una vez que el vehículo es puesto en circulación. La aplicación de la pintura se realiza en una cabina de aspersión controlada automáticamente, que inyecta aire en forma descendente para atrapar la pintura sobrebriseada que se adhiere a la carrocería, la cual es recapturada en una sección de lavado con agua. El agua es reciclada y periódicamente entubada para limpieza, mantenimiento y control de los tratamientos de desperdicios industriales. Finalmente, una vez lijado el vehículo, es limpiado y dirigido a la cabina final donde existen cuatro equipos de pintura automáticos (que incluyen seis robots pintores) utilizados para aplicar la última cubierta y posteriormente ser horneado. Cuando se trata de pinturas metálicas se le adiciona una última capa clara. Cada vehículo en línea puede ser pintado de color diferente. El agua en esta última etapa es también reciclada y periódicamente drenada para facilitar el tratamiento del desperdicio industrial.

La tarea de los técnicos en esta sección consiste en la supervisión y mantenimiento de las cabinas, así como en el pintado de los interiores y las partes inferiores del vehículo que no se alcanzan a cubrir en las cámaras de pintura. Gran parte de las labores que en otras plantas se realizan manualmente, aquí han sido sustituidas por modernos sistemas automatizados con mecanismos de protección que disminuyen los riesgos de contaminación y con instrumentos de trabajo que aprovechan al máximo los desperdicios de pintura. Estos sistemas adicionan también otra buena parte de automatización cercana al 100%.

Para la sección de pintura se importó todo el sistema de fosfatado sumergible en ocho estaciones; un sistema sumergible para pintura electrodepositada "*E*"-Coat con balsa de enjuague; máquinas herramientas para la aplicación de protección PVC antes de impresión; equipo "*BERH*" para la aplicación electrostática de impresión de alto contenido de sólidos; cuatro equipos de pintura automáticos para la cabina principal de esmalte; hornos de pintura en forma de "*A*" para

eliminar dispersión de suciedad; transporte controlado o libre invertido, o de piso de "E" Coat.

La siguiente fase es la de ensamble final. Aquí se utiliza el mayor número de operarios. El movimiento comienza en el taller de vestidura, donde una vez que son retiradas las puertas para facilitar el trabajo de los técnicos, secuencialmente se instalan los componentes electrónicos, vestiduras internas, alfombras, forros, mecanismos interiores de las puertas, tablero de instrumentos, vestiduras exteriores y cristales, entre otras piezas. Después, el vehículo pasa al taller de chasis, donde se instala la suspensión, otras piezas del chasis y parrilla, asientos, motor y transmisión, escape, rines y llantas, frenos y radiador, y se le agrega combustible para que quede listo para la revisión de la conducción. Se revisa, además, la dirección de los focos, se hace un lavado a prueba de goteo y de ahí sale al patio de embarque.

Para el funcionamiento del área de ensamble final se importaron sistemas de transportadores aéreos con mecanismos automáticos de sujeción; cuatro máquinas "Merrill" de prueba de rodaje y potencia de las cuatro ruedas con dinamómetro frenado; horno infrarrojo de reparación de pintura; lector láser de código de identificación de vehículo; y luces indicadoras por estación para opciones múltiples, entre muchos otros componentes.

La siguiente sección es la de auditoría de calidad. Aquí se hacen pruebas de ajuste de motor, ajuste de puertas e inspección por debajo de la unidad, así como también una simulación de lluvia para detectar posibles filtraciones. Luego de varias pruebas de funcionamiento, el vehículo finalmente sale al patio de la planta para ser transportado a su destino por medio de furgones de tren.

Además de estas labores de ensamble básico, varios procesos de apoyo son efectuados constantemente para dar agilidad a la línea de montaje y mantener la producción de acuerdo a lo programado. Tal es el caso del área de manejo de materiales y el departamento de programación de vehículos. El área de manejo de materiales funciona con un sistema de información computarizada llamado "Sortation", mismo que se utiliza para el manejo del material productivo que se recibe en la planta. Las cajas de material traen una etiqueta de código de barras que al ser colocadas en un sistema de banda transportadora, pueden ser identificadas mediante lectores de rayo láser que transmiten información a una área de control que programa el momento en que el material deberá ser enviado a la línea de producción para ser utilizado. Esta área se encuentra directamente conectada con los distintos proveedores del parque industrial de Hermosillo,

quienes entregan en secuencia ensambles de varias manufacturas (alfombras, llantas y rines, paneles de instrumentos, asientos, pinturas y otros). Asimismo, se hace cargo del manejo de 19 andenes de descarga de trailers y dos estaciones de descarga para furgones. (*Tiempo Ford*, No 31, 1993).

El departamento de programación de vehículos funciona, igualmente, con un sistema de información computarizado integrado a la línea de montaje y con otros departamentos de la planta. Una vez que la información sobre la programación de la producción es recibida por medio de satélite, se planea la producción diaria con las especificaciones correspondientes a cada unidad, mediante el *Automatic Vehicle Schedule*, para posteriormente ser enviadas a la línea de fabricación. De manera paralela se pone en práctica el llamado *Ford Reporting System*, que es un sistema instalado en todas las computadoras utilizadas en la línea, en el que se reporta la producción por hora y el volumen de producción de cada área, así como los paros y problemas que pudieran ocurrir durante esa hora. Aquí también se utiliza un sistema de correo electrónico entre los usuarios de las computadoras de la planta, conocido como *Log Book*, que permite el manejo de bitácoras entre los 2 turnos, así como el envío de mensajes y archivos entre usuarios de cualquier área.

Para apoyar estas labores de manufactura en 1990 se introdujeron, 15 computadoras en el área de producción, 105 en el área administrativa, adicionales a las 45 existentes en 1989, y 250 *displays de leds* (pantallas de información formadas por diodos emisores de luz conectados a una computadora que manda la información a cada uno de los *displays*, cuando los autos entran en la estación de trabajo) a lo largo de toda la línea de producción, para apoyar y facilitar el trabajo de ensamble⁶.

Cabe señalar que el trabajo que en cada una de las etapas anteriores realizan los técnicos, supervisores y gerentes está regido por el principio de *mejora continua*, también conocido como *Kaizen*. Se trata de un método de trabajo que involucra todas las actividades y programas relacionados con la manufactura, con el diseño y el desarrollo del producto, y que tienen que ver fundamentalmente con la eficiencia productiva, con la calidad total, el mantenimiento del equipo, la seguridad laboral y el control de los proveedores. La mejora continua sirve para

⁶.- Entre 1995 y 1996 se agregaron nuevos equipos y se rediseñaron algunas partes de las estaciones de trabajo para la producción del modelo CT 120 *COUPE*. Para ello se capacitaron 60 técnicos en la planta de Wayne, Estados Unidos, y se incorporó un grupo de 50 especialistas japoneses del programa "*Mazda Support*" y 20 ingenieros norteamericanos, con el objetivo de participar en la instalación del equipo y herramienta del nuevo modelo, así como hacer pruebas antes de su lanzamiento (*Tiempo Ford*, 1997).

medir los avances y la competencia con otras plantas, y es el indicador que marca la diferencia en todas las actividades de gestión de la calidad que son propias del modelo de Hermosillo. Su funcionamiento 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.

Este principio de mejora continua no sólo ha permitido unificar estrategias y objetivos comunes en todas las áreas y departamentos, sino también le ha dado un carácter innovador y reflexivo a la gestión de todo el proceso de fabricación, haciendo que el personal de la planta se involucre de manera individual y grupal, que detecte problemas y aporte soluciones de diversa naturaleza. Un programa que ha contribuido con el principio de mejora continua es el de "Ideas Efectivas". Al respecto, según datos de la empresa, en 1990 se implementaron 58 ideas que correspondían a una participación promedio de .02 ideas por persona; en 1991 fueron 87 las ideas efectuadas, elevando el promedio de participación a .04; en 1992 ascendió a 999 ideas, con una participación promedio por persona de .41, y se esperaba que para 1995 la cifra ascendiera a 2,500 ideas, esto es poco más de una por persona (*Tiempo Ford*, No. 29, 1993).

Cabe señalar, sin embargo, que no siempre este programa ha sido visto con buenos ojos por parte de los trabajadores. De acuerdo a una entrevista grupal realizada en febrero de 1997, los técnicos señalaban lo siguiente:

"Hubo una plan de ideas efectivas (...) porque tenemos capacidad para proponer, pero no tenemos capacidad para decidir (...) tú puedes proponer una idea que tengas pero otro la va a evaluar y va a tomar la decisión desde allá arriba. De hecho tuvimos un récord de implementación de ideas en un programa que existió y hubo un reconocimiento a nivel división. Estuvieron muy buenas las ideas ahí, de hecho, ideas de técnicos que realmente hacías cosas bastante buenas. Ideas que en otras plantas de Estados Unidos sí eran remuneradas con una buena feria, hasta con un auto y hasta la patente le daban a los técnicos, de tal manera que esa idea les siguiera dando dinero. Y aquí nada, primero nos daban una cámara, una licuadora, cosas así, y después ni eso, nomás un diploma y ya, y al ver que esa idea no daba ningún fruto pues uno se desanimaba, porque eso no es justo, y pues... esos son los detallitos, (...) Y luego, aparte de eso, muchas veces tu propones la idea, pero no sabes o no tienes la capacidad para decir esto va a generar tantos miles de dólares al mes, o tanto va a generar al año, que es como evalúan las ideas, por las ganancias al año para la compañía, y entonces el sistema se vino a hacer muy complicado con eso de que tú tenías que ver cuánto se iba a ganar con esa idea, y uno muchas veces no tiene ni tiempo de fumarse un cigarro, o para ir al baño siquiera, y si ni para eso tienes tiempo, pues mucho menos para clavarse a hacer todo el análisis financiero (...) Lo de las

ideas efectivas al principio fue un sistema fácil y se saturó, al grado tal de que había dos personas nomás dedicadas al 100% a las ideas que salían de los trabajadores, pero lo hicieron cada vez más difícil y se fue dejando, porque nos estaban pidiendo mucho (...) había un nivel bastante bueno de ideas pero con eso el nivel bajó en un 80%, ya era como una muerte cerebral, ahora ya nadie mete ideas, y hace poco apareció una publicación que decía que el programa había desaparecido (...) El trato cambió, pues, o sea, al principio te exigían la calidad y si no la hacías, pobrecito de ti; después te dieron incentivos para que propusieras cosas que aumentaran la calidad, te premiaban, pues, y ahora eso se acabó, pero ya se te quedó, te lo dejaron metido en la cabeza (...) esas son las mejoras continuas”.

Los testimonios anteriores expresan interpretaciones sobre el trabajo muy ligadas a los conceptos de justicia y equidad, en el sentido de que las cargas adicionales de la jornada laboral relativas a determinadas habilidades y destreza mental deben estar acompañadas de su correspondiente retribución salarial, antes que en reconocimientos simbólicos que no compensan la rentabilidad que ello genera para la empresa. Por su parte, la gerencia aprovecha la capacidad innovadora de la fuerza laboral y su disposición para involucrarse en los programas de mejora continua, trasladando al piso de trabajo tareas que anteriormente eran propias de especialistas y por las cuales se pagaban grandes sumas de dinero que incrementaban los costos de producción. Esto no es otra cosa que la expresión de una estrategia de flexibilidad laboral ligada a una política de reducción de costos que en ausencia de acuerdos entre las partes genera candados para aplicar el modelo, tal como fue concebido inicialmente.

4. La mejora continua y el Sistema de Mantenimiento Total Productivo: un nuevo enfoque de responsabilidad compartida orientado a la eficiencia y a la reducción de costos.

Como parte del principio de esta estrategia de mejora continua, además de los programas de ideas efectivas, Ford Hermosillo ha desarrollado a lo largo de quince años, una serie de iniciativas y planes de manufactura con los que ha reforzado su programa tecnológico de innovación y de automatización, así como su política de integración y retroalimentación conocida como “asociación Mazda”, iniciada a principios de los ochenta. Algunas de estas iniciativas generadas de manera autónoma dentro de la planta son: a) el Sistema de Mantenimiento Total Productivo de Ford (FTPM, por sus siglas en inglés), considerado el más importante y que fue iniciado en 1991 con el objetivo de mejorar el mantenimiento autónomo del equipo y la capacidad y eficiencia de producción; b) El Sistema Ambiental Ford (FES), instrumentado en 1994, alineado a la norma internacional del ISO 14001, que busca mejorar la relación con el medio ambiente; c) el proceso para la salud y la seguridad (SHARP), iniciado en 1997, cuyo objetivo es asegurar

la integridad física y salud de los empleados en sus lugares de trabajo; d) el proceso PULSO Ford, orientado a la evaluación y satisfacción de los empleados con su trabajo; y e) el Sistema Operativo de Producción (SOP), dirigido a integrar, coordinar, simplificar y dar más efectividad a la puesta en práctica de todas las iniciativas anteriores y a otras adicionales, con la finalidad de mejora continua; esto, a través de cinco fases: estabilidad, flujo continuo, producción sincronizada, sistema de jalón (*pull system*) y producción nivelada.

Todos estos programas están orientados a generar una producción organizada en forma de red sistémica y retroalimentada que permita cumplir los objetivos de calidad y eficiencia productiva de la planta. Así, por ejemplo, para las actividades directas de fabricación y control tecnológico cobra particular importancia el **Sistema de Mantenimiento Productivo Ford**, que no es otra cosa que una extensión detallada y perfeccionada de lo que a nivel mundial se conoce como Mantenimiento Preventivo, utilizado para prevenir fallas de equipo antes de recurrir a la corrección de las mismas una vez que éstas aparecen. Se considera parte de “un enfoque global de la compañía hacia la calidad a través del equipo” (*Tiempo Ford*, N° 46, 1995, P. 4).

Este sistema empezó a desarrollarse en la industria automotriz de Japón desde mediados de los años cincuenta, y actualmente ha desempeñado un importante papel en la mejora de la productividad y la calidad de los productos en toda la industria automotriz. En la planta Ford de Hermosillo, este concepto constituye uno de los pilares que se han visto reflejados con fuerza en la estrategia Ford 2000, iniciada a mediados de los noventa para todas las plantas de la organización en el mundo. Su característica central es que está enfocado a desarrollar un proceso de administración de los equipos técnicos para maximizar su eficiencia total, a través de la participación de todos los empleados de la planta en actividades de grupos pequeños (grupos naturales de trabajo). Bajo una política de confianza y con el propósito de mantener el equipo dentro del principio de mejora continua se busca la meta “cero”: cero lesiones, cero accidentes, cero paros de equipo, cero defectos de calidad y cero desperdicios. La idea es utilizar esta estrategia para mejorar los equipos técnicos, controlar las operaciones críticas, mantener un ambiente de trabajo seguro, promover una mentalidad innovadora entre los trabajadores, desarrollar las habilidades de los técnicos mediante un programa de entrenamiento continuo, y buscar la reducción de costos en inversiones de equipo y herramientas nuevos (*Tiempo Ford*, N° 29, 1993, P.2). Con ello, no sólo se busca mejorar la tasa de productividad, la calidad, la seguridad y el funcionamiento del equipo, sino ante todo, introducir una visión diferente de trabajar enfocada a la calidad total y a la resolución de problemas técnicos y operativos. Al respecto, la opinión del gerente

de ingeniería de planta es la siguiente:

“Todos estos programas son bien importantes porque nos dan una medida sistemática de cómo ir llegando a un objetivo que nos tracemos, pero lo más importante, es cómo crear esa cultura en nuestra gente para que realmente se comprometan y juntos hagamos lo que queremos lograr (...) creemos que la calidad cero se va a dar, pero estamos muy distantes todavía. Estamos en ese proceso, consideramos que esa es la forma en que lo vamos a obtener, creando una filosofía de trabajo con un compromiso de nuestra gente. En este momento yo podría decir que vamos alcanzar el cero” (Ford, 1997).

Los pilares que dan forma al FTPM y dan dirección a los grupos de trabajo son cinco: el primero es el *mantenimiento planeado*, enfocado a la programación de las actividades de mantenimiento preventivo, correctivo y predictivo; todo ello, soportado en un sistema estadístico de cómputo donde se registran y transmiten las órdenes de trabajo en toda la planta. El segundo es el *mejoramiento de la efectividad del equipo*, enfocado a medir la eficiencia total de éste a través de tres factores: a) el porcentaje de tiempo real disponible contra el porcentaje de tiempo estimado de funcionamiento, b) el porcentaje de eficiencia del tiempo real que dura el ciclo del equipo contra el porcentaje de piezas de producción para el que fue diseñado, c) el porcentaje de calidad, medido por el número de piezas que salen bien a la primera contra el número total de piezas producidas. Según datos de la empresa (Ford: 1997), a principios de 1997 la planta tenía una disponibilidad del equipo del 90%, una eficiencia de 85% y calidad del 100%, lo que en promedio daba como resultado una eficiencia total del equipo de 76.5%.

El tercer pilar es la *actividad de los grupos*, considerada por la gerencia como el corazón de todo el sistema. Los grupos están conformados por nueve personas en promedio, de manera interdisciplinaria y por áreas de trabajo. Una vez que se ha formado el grupo y se han establecido las fechas y horarios de reunión de éstos, se decide quienes serán los encargados de llevar las minutas y se define su actividad a partir de varios pasos: el primero es la limpieza del equipo técnico e inspección del área; después sigue la eliminación de las fuentes de contaminación y la ejecución de los procedimientos de limpieza, lubricación y seguridad; enseguida una inspección general del equipo por parte del grupo; y posteriormente una revisión de procedimientos autónomos mediante listas de chequeo con todos los parámetros involucrados para el mantenimiento de todo el equipo. Cada paso tiene actividades bien definidas y son evaluados siguiendo determinados procedimientos marcados en una hoja de evaluación. Asimismo, los grupos son evaluados por otros grupos de otras áreas de acuerdo con los resultados obtenidos, de tal manera que se reconozcan logros y deficiencias y se retroalimenten con posibles mejoras.

El cuarto pilar es el *entrenamiento en operaciones y mantenimiento*, que consiste en hacer un resumen explicativo de alguna actividad previamente seleccionada por algún miembro del grupo para exponer a los demás integrantes el punto de vista de cómo debe efectuarse determinada operación, de tal manera que cada una de las operaciones que se realizan puedan ser compartidas por todos y obtener de esa manera un conocimiento uniforme que permita a todos involucrarse en dicha actividad.

El quinto y último pilares el *manejo temprano del equipo técnico*, que consiste en llevar a cabo un control estadístico de las operaciones y las fallas del mismo, tal como el grupo lo mantiene funcionando. Así, cuando se cambia el equipo por otro nuevo, se dispone de información histórica que permitirá eliminar los problemas desde la parte del diseño del nuevo equipo. Esto se efectúa entregando al proveedor un registro de todas las modificaciones y dispositivos nuevos que fueron introducidos, para que el nuevo equipo técnico contenga todos esos requerimientos, además de que se analiza con el mismo proveedor el diseño, la construcción y la instalación, de acuerdo con las necesidades del grupo.

Entre las fallas o pérdidas más comunes que afectan la eficiencia total del equipo técnico están aquellas relacionadas con paros del equipo, tiempos de instalación y ajuste, tiempos muertos y paros menores en la línea, velocidad reducida de la línea por problemas de suministro de material o problemas personales, pérdidas por arranque, pérdidas por herramental y problemas ligados con la calidad del producto. Estas fallas se dan a conocer mediante tarjetas de inspección que son colocadas donde se detecta el problema. Una copia de esa tarjeta es entregada al personal a cargo de resolver el problema y se le da seguimiento a través del mismo sistema con el que se llega a la administración del mantenimiento planeado, es decir, generando órdenes de trabajo con base en la información obtenida en esas tarjetas.

La importancia que revisten los métodos de detección de fallas antes de que se traduzcan en problemas técnicos, radica en que, tratándose de una empresa intensiva en capital, cualquier interrupción no planeada del equipo genera consecuencias económicas más costosas que la sustitución de piezas desgastadas. Por eso, el control y análisis estadístico del desgaste de los materiales, los paros en la línea y todo tipo de fallas son objeto de una constante revisión y sistemática retroalimentación hacia el ámbito funcional de los grupos de mantenimiento productivo para prevenir que sucedan.

Para enero de 1997, según información del gerente de ingeniería de planta, la situación del FTPM era la siguiente:

“el FTPM en la planta es que los mismos técnicos, operarios, definen qué hacer con su equipo, y necesitan la dirección de su especialista o ingeniero encargado del área, pero ellos pueden acudir o cambiar la forma del equipo, cambiar sistemas de trabajo, evaluarse, llevar la asistencia del grupo, definir procedimientos de limpieza, se autodirigen. Hay actualmente en la planta 68 grupos trabajando en FTPM, al iniciar en marzo de 1995, iniciamos sólo con dos grupos trabajando, uno era de ensamble final y otro de pintura. Para 1991 comenzó a desarrollarse el proceso del FTPM y comenzaba a evaluarse entre los líderes de cada área. En 1994 llevamos el entrenamiento básico del FTPM en la planta y comenzamos con el plan de implementación en la planta. En octubre de 1995 terminamos con el chequeo A, la evaluación número 1, y en marzo de este año terminamos con la evaluación número 12, chequeo D. Actualmente, el objetivo es que para septiembre de 1997 esté todo el personal de la planta trabajando con este concepto, iniciando con el paso cero de formar el grupo, conocerse y posteriormente seguir con el paso 1, que es la limpieza, y posteriormente pasar al 2, 3 y así sucesivamente, hasta el siete. Viendo el tiempo que nos ha llevado a nosotros en Ford, no es un proceso fácil, aquí presentamos un concepto que es el FTPM, pero atrás de cada paso hay una infinidad de evaluaciones y regulaciones que se deben seguir y aceptar como grupo” (Ford, 1997).

Paralelamente al trabajo que desempeñan los grupos de trabajo para desarrollar el FTPM, la gerencia lleva al cabo previsiones globales y continuas en la planta, apoyándose en grupos de inspección provenientes de diferentes fábricas del mundo, que revisan las actividades realizadas internamente y a nivel de la organización. Éstos dan recomendaciones en el caso de previsiones adicionales que puedan surgir, y un tiempo después, se lleva a cabo la revisión final o *check point*, coordinada por la división a la que pertenece la planta.

En resumen, el FTPM representa parte de los métodos de control y medición de la eficiencia técnica y del trabajo transferidos a la línea de ensamble a través de normas, reglas y principios que reflejan no sólo el *know how* de la empresa, sino además la intención de desarrollar una nueva cultura laboral. De este método dependen también otros indicadores y programas, como son los relativos a la productividad y calidad enfocada al producto.

5. El Control de Calidad Total, un sistema de planeación y control de los procesos.

El Control de Calidad Total es otro de los principios productivos de la planta organizado en forma de red sistémica y retroalimentada, que igualmente implica circuitos de comunicación de carácter reflexivo. En la planta de Hermosillo, el

control de calidad total, al igual que el FTPM, 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". Algunos de estos procedimientos se apoyan en el desarrollo de programas de planeación de la calidad y de estándares internacionales, además de la formación de círculos de calidad y círculos cero defectos, con autoridad para detener la línea de producción. Esto es contrario a las antiguas prácticas fordistas, según las cuales, el énfasis en la instrucción dada por un departamento de inspección independiente o de especialización en control de calidad, tanto de los procesos posteriores como durante la producción, determinaba por completo la calidad del producto.

En la concepción de la gerencia de Ford la calidad total se entiende como sigue:

“...dentro de la misma filosofía de Ford, la calidad es lo primero, antes que la productividad, antes que los costos; lo más importante es la calidad, porque de ahí viene la justificación del tiempo. Obviamente tiene que haber un balance con el precio, pero de ahí es de donde viene el valor que es otro punto más importante. La calidad de nuestros productos es la prioridad número uno y no solamente para la gerencia sino para todos y cada uno de los miembros de la organización. Nuestros clientes son los que dan la medida, no es ingeniería quien define los estándares de la calidad, la calidad la definen los clientes (...). No solamente estamos hablando de la calidad del producto sino de la calidad también del mismo sistema y la misma organización, que puede ir mejorando su integridad para poder también mejorar en cuanto a producto y, obviamente, pues hay que medir el avance” (Ford, 1997).

En Ford de Hermosillo, al igual que en las empresas automotrices japonesas, la calidad total abarca cuatro etapas o actividades integradas, como son las de diseño, manufactura, servicio de productos al cliente y desarrollo. Todas son responsabilidad de todos los empleados a todos los niveles y en cada departamento de la organización, desde los directivos, supervisores y técnicos, hasta los proveedores, distribuidores, vendedores y todas aquellas personas relacionadas con el funcionamiento de la empresa.

Así, la primera etapa referida a las *actividades de diseño* de la calidad, una vez aprobado el modelo, consiste en controlar desde las distintas fases previas a la fabricación del vehículo, hasta la primera unidad de producción. Éstas actividades se condensan dentro de un programa rector, conocido desde 1993 como Planeación Avanzada de la Calidad. Al igual que el FTPM forma parte del método de trabajo de mejora continua y su eje de acción consiste en la evaluación, la retroalimentación y las acciones correctivas. Entre las etapas que abarca están la selección de proveedores, los requerimientos de partes y

componentes, las revisiones continuas al plan de diseño, planes de identificación, reportes de verificación, análisis de herramientas utilizadas, control de construcción del prototipo, información y especificaciones a los grupos, control de prelanzamiento, pruebas de producción, aprobación de partes requeridas y tiempo de producción. La aplicación de este programa de planeación requiere utilizar un formato estándar para todos los grupos, que incluye un código de evaluación de calidad rojo, amarillo y verde, que comunica el progreso de los elementos del producto.

En esta etapa del control de calidad relativa al diseño, de acuerdo a lo estipulado en el convenio Ford- Mazda, intervienen básicamente especialistas y asesores japoneses y norteamericanos, mientras que los grupos de trabajadores mexicanos se encargan en mayor medida de dar seguimiento a cada una de las actividades de soporte. Estas actividades están compuestas por 15 grupos que suman alrededor de ochenta personas, mismas que integran la auditoria interna con base en procedimientos, reglas y normas certificadas de manera estándar por procedimientos validados internacionalmente. Al respecto, "el gerente de planeación avanzada de calidad comenta lo siguiente:

"sí hay una participación directa en el diseño, no en cuanto al estilo del carro sino en la forma, pero sí principalmente a todo lo que esté enfocado a qué tan fácil es ensamblar y sobre todo a la calidad (...) por ejemplo, nosotros empezamos para lanzar el modelo 97 que lanzamos ahora recientemente y ahorita estamos por lanzar en febrero nuestro modelo 98. Esta planeación avanzada en la que participó Hermosillo empezó hace cuatro años, tuvimos un grupo de trabajadores -aquí están presentes-, que estuvieron enfocados a desarrollar el modelo y a estar con los diseñadores japoneses fundamentalmente. Allí hicieron todas las pruebas del herramental en base al diseño original para el que fue concebido y después vinieron y lo probaron aquí. Durante ese tiempo de desarrollo del herramental y prueba, al mismo tiempo aquí en la planta de Hermosillo se empezaron a desarrollar los procesos y a hacer todo esto con un tiempo de anticipación, hablamos de tres años anteriores."(Ford, 1997).

La segunda etapa del control de calidad que es propia del *proceso de manufactura* está constituida por varios dispositivos, como el control estadístico del proceso, la técnica de autocontrol por automatización, la de evaluación humana y el control visual. 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". Esta técnica permite detectar la variabilidad de los procesos asociados a cambios en componentes, maquinaria, fuerza de trabajo y organización logística. Igualmente, permite a la empresa la evaluación sobre sus propias rutinas, ayudándole a mejorar y perfeccionar el aprendizaje sobre su proceso de producción y sobre la relación con proveedores. En suma, se trata de un sistema de monitoreo

rápido y accesible que proporciona información precisa de los cambios del proceso, de las fallas predecibles y de las contingencias, lo cual ayuda a diferenciar responsabilidades y a identificar las fuentes de error. De esta capacidad de la empresa para procesar información, así como de la naturaleza y calidad de la misma, depende en gran parte su relación con los usuarios y proveedores.

Por otra parte, el *autocontrol por automatización* permite detectar y corregir defectos de la producción bajo un mecanismo que detiene la línea o la máquina cuando suceden anomalías y defectos. Al presentarse un problema, hay una investigación sobre sus causas y se toman acciones correctivas para prevenir una nueva aparición de defectos similares.

Finalmente, 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 defectos. Esto es posible debido a que la carga de tareas verticales y la rotación de tareas horizontales, a través de ampliar el conocimiento de los trabajadores y las capacidades para resolver problemas, hace necesario para los equipos resolver dificultades menores de producción a medida que éstos ocurren, en vez de enviar trabajos defectuosos a la línea. Un trabajador que tiene problemas para terminar el trabajo por cualquier razón, se supone que debe oprimir un botón amarillo colocado en la estación de trabajo, que indica su necesidad de ayuda. Asimismo, el aplastar un botón rojo detiene la línea y obtiene respaldo adicional para resolver el problema. Al reducir la cantidad de trabajos extras en reparaciones fuera de la línea al final del proceso de producción, se reduce otra categoría de trabajos indirectos de reparación. Esto también mejora la calidad por medio de arreglar los defectos en el punto en que ocurren, en vez de esperar a que el auto esté casi terminado y tenga que desarmarse para su reparación. Adicionalmente, si se resuelven los problemas a tiempo, sus causas pueden ser corregidas y los síntomas eliminados. Al respecto, cabe destacar que en noviembre de 1989 los trabajadores del área de ensamble final, apoyados en el estudio de las filosofías de Deming, Crosby, Juran y Shigeo Shingo, implementaron un proyecto de calidad total en la línea de producción que ha venido funcionando hasta el presente. Dicho proyecto se titula “cero defectos”, y funciona bajo el lema “los errores son de humanos los defectos los quitamos”.

La detección de defectos en la línea por medio de dichos mecanismos ha sido de gran importancia para el control de calidad; no obstante, ha provocado tensiones entre supervisores y técnicos y ha repercutido 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. Esto 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.

Las fricciones anteriores han ocasionado problemas en el control de la calidad, aunque en general, el desarrollo de los programas no se ha visto afectado. En ello ha contribuido un sistema de *control visual* integrado a lo largo de toda la cadena de montaje, diseñado para controlar problemas y paros en la línea, así como para la coordinación de los operarios y los materiales. Éste funciona mediante la instalación de grandes pantallas aéreas “*Leds displays*”, de alrededor de 5 pies de alto y 7 pies de ancho, que cuelgan por encima de la línea en lugares visibles de los distintos departamentos de producción. Asimismo, este sistema funciona a través de un mecanismo de alarmas y luces “*pick lights*”, que reciben información a partir de la lectura de un “*transponder*” o dispositivo electrónico, que se monta en cada unidad para identificar las características de ensamblado en cada departamento.

Las luces verdes encendidas indican secciones que requieren partes, las luces amarillas indican áreas en donde el botón de ayuda amarillo ha sido aplastado; las luces rojas indican estaciones donde el botón rojo ha detenido la línea. Cuando esto suceda se encienden alarmas para llamar la atención a la línea con problemas. También existen luces adicionales que indican qué líneas están funcionando y corriendo, y un indicador digital lleva la cuenta del número de unidades producidas durante el turno. Cuando este número cae por debajo del número de unidades planeadas para el turno -lo cual se indica en la pantalla- la administración organiza los tiempos extras.

Cabe señalar que este sistema de controles visuales que funciona a través de pantallas y luces integradas al “*transponder*” (conocido como “*process control and broadcast*”), no es sólo un indicador visual de los puntos con problemas dentro del proceso de producción, sino que también actúa como control social, no dejando dudas en la mente de los trabajadores sobre quién es el responsable de un problema particular, y por tanto, quién es responsable tanto de comprometer al líder del equipo, o peor aún, de causar tiempo extra obligatorio si tales problemas persisten.

La tercera etapa de control de la calidad relativa a *servicios de productos al cliente*, incluye la evaluación y seguimiento de programas como los siguientes: Auditorias UPAS, el programa de auditoría NOVA, el programa de GARANTIAS, el *New Vehicle Quality Study* (NVQS), el *Competitive New Vehicle Quality Study*

(CNVQS), el *Competitive New Vehicle Quality Study* (CNVQS), el *Inspection Study* y el *Quality Probe Study*.

El programa Auditorias *UPAS*, que significa Sistema Uniforme de Aseguramiento del Producto (puntos defectuosos), es un sistema internacionalmente aceptado para la evaluación del nivel de calidad de los vehículos, a fin de asegurar que éstos cumplan con los estándares de calidad, seguridad, costos de garantía y aceptación de los clientes. Tiene una frecuencia de evaluación diaria y se efectúa para un tamaño de muestra de seis unidades. La combinación de estas unidades incluye diferentes estilos, modelos y opciones, en proporción con los programas de producción (*Tiempo Ford s/n*, 1990).

Cabe destacar que al inicio de operaciones de la planta, en 1986, el objetivo de la gerencia se estableció en 240 puntos *UPAS*, para vender a precios y márgenes de rentabilidad y ritmos de producción similares a los de los mejores competidores mundiales. Para el 26 de mayo de 1988 la planta ingresó al "Club de los 300", y en junio del mismo año se obtuvo el galardón del "Club de los 250". En febrero de 1989, Ford de Hermosillo ingresó oficialmente al "Club de los 200" al obtener 3 auditorias consecutivas con menos de 200 *UPAS*, siendo la primera planta de ensamble de automóviles en lograr ese propósito. Sin embargo, en 1990, con el cambio de modelo, este indicador sufrió un retroceso, ya que aumentó hasta 378 puntos promedio. No obstante, de nuevo, en 1994 se logró llegar al nivel de 180 puntos. Actualmente, este indicador ya no se encuentra vigente.

El programa auditoría *NOVA* es realizado por personal de consultoría externa (*B&AO*). Los resultados obtenidos no sólo son útiles para determinar los principales problemas, sino que también sirven para comparar tendencias con otras líneas de vehículos. La frecuencia de la auditoría es variable y se establece para 20 unidades. Los criterios para realizar esta auditoria son exactamente los mismos que los de la auditoria *UPAS*; lo que varía es que para *UPAS* los inspectores son personal de la planta.

Por otra parte, el programa de *GARANTIAS*, es un método de obtención de datos provenientes de los distribuidores para determinar el origen de algunas fallas. La información de garantías de todos los distribuidores es cargada mensualmente a una base de datos y ahí está disponible para elaborar los reportes necesarios. Los reportes se pueden obtener en unidades *R/1000* (Reparaciones por cada 1000 unidades), o después de tres meses de servicio se puede pedir un listado de todos los reclamos, o la información de un automóvil en particular; e incluso, en caso de necesitarse un estudio mas a fondo, se puede hacer contacto con el distribuidor que

reportó un problema para preguntarle detalles del mismo.

El programa *New Vehicle Quality Study* (NVQS) es un estudio periódico que se hace a todas las líneas de vehículos Ford, y se realiza mandando cuestionarios por correo a personas que hayan comprado su automóvil en fechas que coincidan con el período de fabricación del mismo modelo. Como todos los propietarios reciben el mismo cuestionario (sin importar la línea de Vehículo), los resultados obtenidos sirven para comparar la aceptación que tiene una línea frente a la otra, para analizar tendencias corporativas por línea, por subsistemas, o por problemas particulares. Tiene una frecuencia trimestral y el tamaño de muestra es para 1000 unidades

En lo que toca al programa del *Competitive New Vehicle Quality Study* (CNVQS), es un estudio muy parecido al NVQS, pues se utiliza para los mismos fines. La diferencia es que este estudio se efectúa una sola vez al año, y en él se incluyen no sólo los automóviles fabricados por Ford, sino todos los autos que se venden en los Estados Unidos y que son competitivos con algún modelo Ford. Como señalamos anteriormente, después de 1994 este programa sustituyó la evaluación *UPAS* que se efectuaba para servicio de productos al cliente. Como ya dijimos, tiene una frecuencia anual y el tamaño de muestra es para cada 1000 unidades.

El Inspection Study es un programa cuyo objetivo es tener una mejor definición y entendimiento de problemas o de áreas del producto que satisfagan al cliente. Se lleva a cabo mediante una inspección al propio vehículo del usuario. Tiene una frecuencia variable y el tamaño de muestra es para 150 unidades.

Por último, el programa *Quality Probe Study* consiste en realizar un estudio para obtener la percepción de calidad del producto según la opinión del cliente. Toda la información del reporte es obtenida de respuestas voluntarias hechas a preguntas abiertas. La frecuencia es después del lanzamiento de cada modelo y se efectúa para una muestra variable en un lapso de cinco o más semanas.

Finalmente, la cuarta etapa de control de calidad relativa al ***desarrollo total de la calidad*** se efectúa mediante el llamado Sistema Operativo de Calidad, orientado a administrar y dar seguimiento al control de la calidad total mediante la aplicación de estándares internacionales contenidos en los indicadores *Quality One* (Q1), *International Standard Organization* (ISO 9000) y *Quality Superior* (QS 9000). Se trata de instrumentos de certificación utilizados por la mayor parte de las armadoras, los cuales pretenden ser instituidos universalmente, tomando

en cuenta la logística productiva globalizada que actualmente caracteriza a los sistemas de fabricación.

Entre 1986 y 1994, Ford Hermosillo adoptó el Sistema Operativo de Calidad basándose en los estándares japoneses regidos con la norma Q1. Ésta se aplica a una planta "que ha logrado el nivel de excelencia y tiene procedimientos y sistemas para el mejoramiento continuo a la satisfacción de las necesidades y expectativas (sic.) del cliente" (*Tiempo Ford*, No. 49, 1999). La obtención de la certificación de dicha norma en 1992, marcó el inicio de una nueva etapa en la vida de la planta y redobló sus exigencias con el sistema de proveedores. A partir de esa fecha, Ford anunció que los proveedores que no alcanzaran el estatus Q1 perderían sus negocios con esta firma, por lo que la calidad y el mejoramiento continuo se consideran desde entonces una base fundamental para mantenerse dentro de los planes de esa organización.

No obstante, al iniciar 1994, Ford Hermosillo adopta un modelo más amplio de calidad, adecuado en principio a la competencia entre las tres grandes de Estados Unidos, más que a la imitación de los métodos japoneses. Este cambio tiene como explicación el desarrollo de la estrategia corporativa "Ford 2000", a la que hicimos referencia líneas atrás, encaminada a estandarizar sus modos de operar en las diferentes regiones del mundo donde hace negocios. Ésta sirve de base para impulsar la adopción de un sistema corporativo de control de la calidad llamado *Quality Superior System* (QSS), cuya forma operativa pasó a depender de la adopción de la norma ISO 9000⁷, compuesta de varios modelos de certificación. En el caso de Ford Hermosillo ésta se acogió al subestándar ISO 9001. La aplicación de éste, implica el control sobre veinte elementos del sistema sociotécnico que tienen que ver con la responsabilidad gerencial hacia la calidad; la documentación de la misma; la revisión de los contratos; el control del diseño del producto y de las técnicas; el control de documentos y datos; las compras y los productos suministrados por el cliente; el control de procesos; la inspección, medición y pruebas de materiales, herramientas y producto; el control de acciones preventivas; el manejo de almacenamiento, empaque y entrega; los registros y auditorías de calidad; entrenamiento básico; y servicios y

⁷.- De acuerdo con el gerente de control de calidad de Ford, la organización de estándares internacionales ISO 9000 se fundó en Europa en 1946, para facilitar el intercambio mundial de información técnica sobre calidad en productos manufacturados y servicios. Está compuesta de una gran cantidad de subestándares a los que se adscriben las plantas manufactureras dependiendo de sus características particulares. Así, por ejemplo, el modelo de calidad ISO 9001, es para empresas que cuentan con sistemas y estructuras de diseño, desarrollo, producción, instalación y servicios al cliente; el modelo ISO 9002, es para empresas que cuentan con las características anteriores, excepto diseño; y el modelo ISO 9003, para aquéllas que únicamente disponen de sistemas y estructuras de inspecciones finales y pruebas.

técnicas estadísticas. En abril de 1996 se recibió en Hermosillo la certificación en el cumplimiento de esta norma, y desde entonces ha sido validada en tres ocasiones más.

En conjunto con estos cambios, en agosto de 1994 Ford publicó la primera edición de los requisitos para un sistema de calidad QS-9000, dirigido a la base de proveedores de autopartes. El QS 9000 es también un sistema globalizador acordado por las tres grandes para reemplazar los sistemas individuales de cada una de las plantas y con ello responder a las enormes variaciones, desfases tecnológicos y los desperdicios generados en la cadena de proveedores en Norteamérica. La intención de fondo detrás de este sistema consiste no sólo en homogeneizar estándares productivos, procesos de manufactura y culturas de trabajo, sino también legitimar el poder que las tres grandes armadoras tienen sobre la conducción del desarrollo automotriz y el conocimiento científico técnico de la producción de vehículos a nivel mundial. Por eso es que a partir de esa fecha, Ford, GM y Chrysler decidieron replantear parte de los esquemas japoneses y adoptar con ello un nuevo sistema único para administrar sus sistemas de calidad, que incluso intenta ser mejor que el de éstos.

En Chrysler, la adopción del QS 9000 desplaza al “manual de aseguramiento de calidad de proveedores”, en GM elimina el programa “metas por la excelencia de las operaciones en Norteamérica”, y en Ford de Hermosillo actualiza el “sistema de calidad estándar Q-101” con el que se controlaba a los proveedores hasta 1994. El QS 9000 fue diseñado por tres razones: a) para satisfacer el estándar ISO 9000 utilizado por los ensambladores de autos (utiliza los elementos de la norma ISO 9001 como fundamento para enunciar sus requisitos); b) para satisfacer los requerimientos de los productos en cada compañía en forma individual; y c) para generar una orquestación perfecta de los estándares, de las actividades y los sistemas de trabajo de toda la base de proveedores que sustentan a las grandes compañías automotrices. Para los proveedores de Ford regidos por la norma QS 9000, se incluye la adopción de los veinte elementos de la norma ISO 9001 como los mínimos que debe contemplar un sistema de calidad. Así, con esta norma se estandarizan los manuales de los sistemas de calidad que son fundamentales y las herramientas de evaluación de la base de proveedores, con lo que además se fortalece el espíritu de mejora continua de las empresas que la adoptan.

Cabe destacar que a partir de la firma del TLC, la norma QS 9000 se impuso con carácter obligatorio para todos aquellos proveedores de autopartes cuyas intenciones fueran las de participar en el mercado de Norteamérica, compuesto

por Canadá, Estados Unidos y México. En la práctica, estos cambios dan origen a un nuevo sistema híbrido de control de calidad con los proveedores, ya que si bien suplanta algunos instrumentos de control utilizados en las plantas japonesas, mantiene otros que son esenciales, como los conceptos de mejoramiento continuo (mediante la evaluación periódica del sistema de calidad, la identificación de las áreas de oportunidad y la eficacia de las acciones correctivas), la prevención de defectos (mediante el estudio anticipado del impacto de los cambios en los procesos y productos) y la reducción de la variación y el desperdicio (mediante el control estadístico del proceso) (*Tiempo Ford*, No. 49, 1999).

Hasta aquí, todos los mecanismos descritos anteriormente forman parte de los programas de mejora continua. Éstos están integrados al CTC con las demás funciones de la empresa, como son gestión de costos, técnicas de gestión de la producción, planificación de resultados, asignación de precios, control de producción y existencias, etc. Todas estas funciones están orientadas a satisfacer las expectativas del consumidor sobre la calidad. Por eso resulta particularmente importante identificar las necesidades del consumidor y establecer un control de calidad en el servicio post-venta, para confirmar la confianza en el producto y en la compañía. Sobre esto, los sistemas de evaluación externa NVQS (Integración de Calidad de Vehículos Nuevos) han resultado satisfactorios para los distintos modelos que produce Ford de Hermosillo, ubicándose entre los 10 mejores a nivel mundial.

Todo parece indicar que los resultados de las auditorías internas y externas a la producción de automóviles en Ford muestran un gran desempeño de los programas de control total de calidad. Algunos de los reconocimientos otorgados desde su inauguración en 1986 son los siguientes: CDQA (*Customer Driver Quality Award*) en 1988; NOVA AUDIT, primera planta en alcanzar tres auditorías consecutivas bajo 200 c/100 en 1989; II-E, reconocimiento por excelencia en productividad en 1990; MIT, la mejor Planta automotriz en el mundo en términos de calidad en 1991; PMEA y Q1 en 1992; J.D.POWER, mejor auto en su clase y costo, en 1995; Premio a la excelencia en Recursos Humanos en 1995, 1996 y 1997; Certificación ISO9001, producción de la unidad un millón en 1996; y Certificación en ISO14000 en 1998. Sin embargo, a pesar de estos logros, a nivel del piso de trabajo se evidencia todavía un desarrollo defectuoso de la calidad, originado por las fricciones entre supervisores y técnicos, cuyas concepciones de trabajo heredadas y la manera de interpretar los nuevos métodos (como veremos en el siguiente capítulo) a menudo chocan frontalmente, impidiendo a los grupos

tomar decisiones autónomas sobre la calidad del producto. Por tanto, no podemos suponer que el CTC se encuentre totalmente consolidado en Ford Hermosillo.

6. Entre la innovación y el reto de la complejidad sistémica: resultados del modelo de fabricación.

Los argumentos expuestos anteriormente permiten concluir que el proceso de fabricación en Ford de Hermosillo asume la *forma* de un sistema productivo de flujos abiertos, compuesto de relaciones de cooperación sólidamente integradas a partir de alianzas estratégicas regionales y vínculos locales con socios japoneses y proveedores mexicanos. Este hecho *rompe en definitiva con el sistema individual fordiano, basado en la concepción ingenieril acerca de la producción a partir de la eficiencia de las máquinas, y en cambio adopta la de los flujos productivos*. El desdoblamiento de la planta hacia el exterior extiende las posibilidades de flexibilidad y otorga mayor profundidad a las formas de control de la gestión productiva y administrativa. El área de producción se abre hacia otras áreas de apoyo, a los proveedores y a los clientes, y se da una mayor autonomía relativa y poder de decisión a los trabajadores sobre aspectos sustanciales de fabricación. Igualmente, el área de recursos humanos se vuelve más sensible a los problemas de la organización en su conjunto.

Este sistema ha tenido como característica distintiva la *innovación*, tanto de la organización de la producción como de la organización del trabajo. Esto, a partir de tres líneas estratégicas de desarrollo conjunto con socios y proveedores: 1) la creación y el rediseño, mediante el principio de mejora continua; 2) los nuevos métodos de gestión de la eficiencia de los recursos humanos, a través de prácticas de responsabilidad limitada; y 3) la automatización del equipo y de los sistemas de información, con base en la incorporación de la microelectrónica. Éstas constituyen, además, parte importante de los mecanismos centrales alrededor de los cuales se ha ido construyendo la estructura productiva, como son el JIT, el CTC y el FTPM.

Así, algunos de los resultados de los procesos de innovación en materia de *creación y rediseño* se advierten en el mejoramiento de los tiempos de operación e instalación de la maquinaria, en el mejoramiento de los tiempos de circulación del producto en proceso y en el número total de unidades producidas con respecto al número horas laboradas. Igualmente, se detecta una reducción de los tiempos entre diseño y fabricación, así como de los tiempos para instalar maquinaria y equipo por cambio de modelo. También ha mejorado la relación con proveedores en cuanto a tiempos de entrega y calidad de los insumos, todo lo cual ha permitido alcanzar mejores estándares de calidad y control de la variabilidad del producto.

En términos de *gestión de eficiencia de los recursos humanos*, los resultados apuntan hacia una mayor simplificación de tareas y actualización de normas de trabajo, además de una capacitación en actividades de control estadístico y aplicación de habilidades. Asimismo, tienden hacia el enriquecimiento de tareas a través de asignar mayores responsabilidades a los equipos de trabajo y círculos de calidad, combinadas con una disminución de la autoridad jerárquica. Así, se dirigen hacia un mayor énfasis en el involucramiento de los trabajadores en tareas técnicas y operativas mediante programas que inducen el ejercicio intelectual y reflexivo encaminados a la innovación.

En cuanto a lo *tecnológico*, los resultados indican que la aplicación de la microelectrónica ha abierto posibilidades de flexibilidad y profundidad que la empresa no tenía anteriormente, rompiendo así con el sistema individualista y cerrado del uso de las máquinas en el ámbito de la organización de la producción. En particular, gran parte de las iniciativas de la gerencia han estado dirigidas a automatizar los sistemas de información dentro y fuera de la planta como una manera de hacer más eficiente la coordinación entre las esferas de la producción. Esto le ha permitido tener un mejor control de la organización y mejorar su relación con proveedores y clientes.

Esta trayectoria de innovación seguida durante casi dos décadas ha fortalecido una tendencia hacia una mayor complejidad productiva, no sólo por el número de relaciones externas e internas que hacen posible el proceso de fabricación, sino también por la cantidad de contratos, alianzas y acuerdos corporativos que mantiene con sus socios y proveedores. En la relación con Mazda, Ford ha logrado combinar las filosofías aparentemente polares de la industria automotriz estadounidense y japonesa, obteniendo de esta manera una asociación sólida y productiva y dejando en el pasado los problemas productivos que evidenciaron su resquebrajamiento a inicios de los ochenta. Al incorporar las ventajas del modelo japonés bajo la guía del personal norteamericano y el apoyo de la fuerza laboral mexicana, ha logrado unificar un concepto de fabricación con estilo propio. Si bien guarda semejanzas con aquél, por los objetivos generales que persigue, el carácter particular de las estrategias regionales de éste y las soluciones pactadas a los problemas de adaptación lo convierten en un caso diferente, alejándose paulatinamente del modelo original de Mazda. De hecho, se podría decir que la innovación continua es la antítesis de la emulación del modelo japonés, ya que el de Ford Hermosillo se niega a sí mismo como algo estático, y por lo tanto se aleja de la reproducción idéntica del modelo ideal japonés. La innovación continua es el principio que marca qué tan cercano o alejado está Ford de dicho modelo, y

también la condición de hibridación.

La complejidad de este sistema se vuelve un tanto mayor en la medida en que gran parte del proceso de innovación ha sido la respuesta al control de la incertidumbre y el riesgo, provocados por factores contingentes del entorno productivo. Ford no es una empresa que se mueva con criterios de racionalidad absoluta, antes bien, conlleva propósitos variados y entremezclados de éxito y supervivencia. Se trata de un ejemplo de empresa que ha aprendido a sobrevivir y a crecer apropiándose de los recursos del entorno e internalizándolos de manera eficiente. Esta forma de aprendizaje le ha permitido adaptarse a las variaciones de un ambiente adverso, incierto y complejo como el sector de autopartes mexicano, al estrechar redes de cooperación entre empresas e imponer su liderazgo. Esta es la forma como ha podido consolidar un sistema con habilidades de "construir la calidad en el proceso" y adaptar los métodos de producción JIT, para lograr tener resultados positivos de largo plazo. No obstante, ello también ha dado paso a una cantidad de problemas que permiten hablar de la *calidad* de estos cambios como un proceso incompleto y limitado, expresado como fracturas o rupturas de los procedimientos de gestión organizacional para elevar la eficiencia técnica y productiva del sistema de fabricación.

De parte de los proveedores de Ford existen todavía dificultades que impiden la aplicación integral de los programas productivos de esta empresa, mismas que tienen que ver con el contexto mexicano en el que se desenvuelve la industria de autopartes. Para muchas de las empresas subsidiarias, imponer un plan integral de cambios tecnológicos ha implicado altos riesgos, no sólo por el tamaño de las inversiones que deben efectuar, sino porque todavía a nivel del piso de trabajo se vive una ambigüedad que oscila entre el descontento y la necesidad de involucrarse en un esfuerzo colectivo de alto compromiso con los nuevos métodos de trabajo. Esto se ha traducido en diversas anomalías que tienen que ver, entre otros aspectos, con el traslape de nuevas estructuras organizacionales orientadas al compromiso, con estructuras tradicionales en las que predominan formas de control autoritario que ocasionan falta de coordinación, planeación e información, y hasta de material para surtir a la Ford, lo que en la práctica algunas veces suele convertirse en un *just in case* antes que en un *just in time*.

Incluso al interior de la misma planta Ford, todavía suelen presentarse fallas en los mecanismos de coordinación de los flujos de producción y en las formas de interpretar las responsabilidades asignadas a los distintos niveles de la estructura de personal, lo que a menudo traba la continuidad del sistema de fabricación. Las propias evaluaciones internas hechas por la empresa muestran problemas

relacionados con fallas de comunicación, con lento aprendizaje y falta de control de imprevistos en el manejo de materiales, en el seguimiento de los pedidos, en los tiempos de entrega, etc. También se muestran problemas en aquellos mecanismos de control de calidad relacionados con la evaluación humana y el control visual. Como ya señalamos en páginas anteriores, éstos expresan fricciones entre supervisores y operarios, generalmente atribuibles a decisiones jerárquicas y a concepciones distintas de trabajo que impiden la toma de decisiones autónomas (esto se podrá apreciar con mayor detalle en el siguiente capítulo). Lo mismo sucede con los programas de mejora continua para proponer ideas innovadoras al desempeño técnico de las máquinas, de los procesos y los productos. Los desacuerdos en las formas de reconocimiento de dichas ideas han fraccionado parcialmente el sistema.

El problema que enfrenta una empresa como Ford, que funciona como sistema integrado con lazos más o menos desatados, es que abre espacios operativos de incertidumbre que le son más difíciles de controlar, por lo que se ve obligada a imponer límites a las mismas responsabilidades concedidas a los propios operarios y a las empresas subsidiarias para evitar disminuir su control. Estos límites impiden la autorregulación del sistema por sus propios mecanismos internos, requiriendo de decisiones centralizadas para mantener su hegemonía. No obstante, aunque estos límites tensan las relaciones, no necesariamente tienden a romperlas. Lo que sí es cierto es que ello implica riesgos y convierte a las relaciones inter e intra organizacionales en relaciones complejas y hasta contradictorias.

Por eso, la estrategia más clara para atacar la incertidumbre y reducir la complejidad del sistema de fabricación, ahora que la empresa se mueve en una red de alianzas locales y compromisos corporativos globales, ha sido la de promover y manipular un sistema de signos y símbolos que permitan tejer objetivos comunes entre todos los implicados. El reconocimiento de que existen diferentes concepciones que generan una limitación inmanente a la capacidad de acoplamiento de algunos elementos al sistema, tiene una connotación cultural para la gerencia de Ford. De ahí que todos los programas que acompañan a la fabricación del producto, desde la concepción del diseño hasta la comercialización, contienen una carga ideológica y valorativa que traduce esquemas simplificados de símbolos orientados al compromiso con la organización. El FTPM, el JIT, el CTC y el trabajo en equipos, etc., no sólo se presentan como la solución a los problemas de la eficiencia técnica, productiva y laboral, sino también como la solución tendiente a homogeneizar las distintas concepciones de trabajo. En el plano técnico organizacional de la producción, la microelectrónica, como factor que induce al cambio social, ha permitido sustantivos avances en este sentido, no obstante, en el

plano de las relaciones laborales ocurre un desfase entre lo simbólico y lo significativo, en el sentido de las diferentes concepciones que suele generar un mismo concepto o procedimiento de trabajo, como el concepto de grupo, el de calidad total, el concepto de mejor continua, etc.

En resumen, la reestructuración de Ford y su éxito productivo, como pudimos observar en este capítulo, aunque tiene su origen en la aplicación de los métodos japoneses, no ha estado cimentada exclusivamente en la superioridad de dichos métodos. Las soluciones adoptadas para problemas comunes como los de calidad o los de integración de proveedores, por ejemplo, ha seguido una clara estrategia regional diseñada por las tres grandes armadoras de Norteamérica. Los principios del JIT y el CTC han sido adoptados no sólo como necesidad inmanente frente a las condiciones locales de la competencia entre empresas de autopartes y de sus relaciones con los fabricantes de autos, de las condiciones de productividad de éstas, y del conocimiento científico técnico acumulado por cada una de ellas, sino además, como una condición de supervivencia frente a un ambiente local adverso en término de regulaciones industriales y cultura laboral. Lo que ha predominado en todo caso, ha sido la hibridación de prácticas industriales a través del aprendizaje organizacional y la innovación continua. Sin embargo, se trata apenas de una hibridación de baja intensidad, o para decirlo en términos de Abo (1994), de una “aplicación revisada” del modelo japonés, ya que en este plano de la incorporación tecnológica y del proceso de manufactura -a diferencia del sistema de relaciones laborales, como veremos más adelante- sigue prevaleciendo en lo esencial el modelo diseñado por la fábrica japonesa. Esta forma de hibridación, lejos de convertirse en obstáculo, contención o freno, ha tenido la virtud de estar desempeñando el papel de propulsor del sistema en su conjunto.

En tal sentido, la trayectoria que lleva el proceso de producción en Ford, en tanto que sistema abierto y complejo, por definición no puede ser reducido a un sólo camino. En adelante la *dirección* del proceso es hacia la búsqueda de mayores innovaciones que involucren a toda la estructura organizacional. Para el presidente del consejo de administración de Ford, Harold A. Poling, la década de los noventa representaba el reto de seguir impulsando el desarrollo de un enfoque internacional: “estar en posibilidades de funcionar bien en y con diferentes culturas y países es más esencial que nunca antes (...) el futuro hace claro que la habilidad de cambiar, aprender y adaptarse es crucial” (*Tiempo Ford* No.16, 1990:11). Actualmente, para la gerencia de Ford Hermosillo existen retos que son muy claros. Según el gerente de entrenamiento, “administrar la diversidad será el punto crítico para la supervivencia de la empresa y su éxito en el siglo XXI”, para lo cual se deberá mejorar el desempeño de la organización y las personas utilizando

óptimamente la capacidad de cada miembro y formándolo para cumplir los retos presentados por la competencia global; esto es, “retener talentos, incrementar la productividad y mejorar la efectividad y motivación del personal” (*Tiempo Ford*, No. 57, 1998).

Todo parece indicar que la experiencia de Ford en materia del proceso de fabricación de manufactura flexible habrá de seguir una tendencia hacia una mayor apertura y reforzamiento de las actividades locales a nivel regional. No obstante, las estrategias en este sentido pueden ser muy variadas. La importancia del desarrollo del saber hacer colectivo del trabajo y el interés de la cooperación a profundidad sobre los planes verticales y horizontales con proveedores y competidores, infunden hoy una gran ventaja competitiva que seguramente será importante para diseñar nuevas políticas.

Hasta aquí, hemos tratado de analizar los mecanismos de construcción de la estructura de fabricación e identificar las modalidades de la forma, calidad y dirección de los cambios que presenta la reestructuración de la empresa Ford en el ámbito específico de la producción. Sin embargo, consideramos que no es posible hacer una descripción endógena del proceso tecnológico y de fabricación de Ford fuera de las relaciones sociales que éste ha producido y de las fuerzas sociales que determinan sus usos y apropiación dentro de la empresa. En el capítulo siguiente abordaremos estas cuestiones enfocándonos en los aspectos puramente internos de la organización del trabajo y de la relación que ésta guarda con la cultura laboral.



Area de carrocerías de Ford Hermosillo



Áreas de carrocerías y ensamble final



Carrocerías en la línea de montaje.

Capítulo IV

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y CULTURA LABORAL EN FORD HERMOSILLO: EN BUSCA DE UN MODELO DE INTEGRACIÓN SOCIAL BASADO EN LA COMUNICACIÓN ABIERTA Y EN LA PARTICIPACIÓN RESPONSABLE

En este capítulo se analizan las características, la dinámica y los problemas asociados a los mecanismos de construcción del sistema de organización del trabajo en la planta Ford Hermosillo. Asimismo, se identifican la *forma*, *calidad* y *dirección* específicas de los cambios que en este ámbito presenta la reestructuración de la empresa. En relación con ello, se analiza el proceso de formación de significados en materia de trabajo, a fin de identificar el modelo de cultura laboral con el que se corresponde dicho sistema.

La razón para conjugar estos dos niveles de análisis es que las variables culturales constituyen recursos de interpretación importantes para ampliar la visión acerca de los elementos constitutivos y los cambios de la organización del trabajo. Como se señaló en el primer capítulo, dichas variables no sólo son importantes para revelar la lógica inherente a la gerencia, las prácticas de dirección y su coherencia interna, sino también el sentido del actuar laboral y las eventuales paradojas y conflictos que resultan¹.

Aunque la organización del trabajo está referida de manera general a las tareas de ejecución, planeación y dirección de las rutinas laborales y los puestos de trabajo, así como a las "filosofías gerenciales" y a las potencialidades del uso de las técnicas de información para resolver las exigencias de los sistemas de personal, fabricación y ventas, aquí se hará referencia sólo a ciertos aspectos de la misma. Estos aspectos tienen que ver con las funciones y responsabilidades asignadas a los trabajadores en las actividades de grupo, con las modalidades de cooperación que se dan en los distintos niveles de la estructura jerárquica para el manejo de información, y con los mecanismos de dominación utilizados para crear sentido de pertenencia hacia la empresa. En particular, se hace referencia a las técnicas de *involucramiento y participación voluntaria*, a las modalidades de *comunicación participativa* y a las estrategias gerenciales para promover una *comunidad de valores y sentido de unidad*. Estas representan los elementos centrales a través de los cuales se va construyendo la estructura organizacional y simbólica.

¹.- Argumentos adicionales a favor de esta idea pueden verse en Thevenet (1992).

Estos mismos aspectos servirán para ilustrar el proceso de subjetivación dentro de la empresa, pues como lo sugieren Ouchi (1982), Kawamura (1994) y Abo (1994), a través de ellos se presentan las más diversas actitudes y formas de percepción laboral, que traducen prácticas y respuestas obreras en muchos casos compatibles con la cultura corporativa que impulsan las gerencias, lo que viene a incidir en la llamada "conciencia de grupo", que es necesaria para desarrollar la organización del trabajo y fortalecer los elementos subjetivos mediante los cuales se constituyen las nuevas culturas del trabajo. De hecho, dichos aspectos se entienden como parte sustancial del modelo japonés y no simplemente como elementos secundarios o subordinados.

Para el análisis de estos dos niveles donde se conjugan el ámbito económico-estructural y simbólico-cultural, cobra particular importancia el concepto de empresa al que se hizo referencia al principio de este trabajo, mismo que define a ésta como proceso material y simbólico en el que se aprecia la unidad compleja entre su transformación material y su transformación social. Esto implica considerar a la organización del trabajo, primero, como *espacio de transformación* que refleja el grado de reflexividad del actuar laboral, así como las situaciones de la acción y las estrategias de la misma, y segundo, como un *campo diferenciado* de opiniones, posiciones, funciones, "filosofías rectoras" y de intereses de clase que se manifiestan como parte de un proceso de *politización* de los cambios en la empresa.

Lo anterior permitirá aclarar cómo es que se desarrollan las distintas modalidades de cooperación y dominación en el interior de la planta y, además, responder a preguntas tan importantes como las siguientes: ¿por qué los trabajadores de Ford Hermosillo han mostrado una actitud crecientemente participativa y de aceptación al modelo de organización laboral, a pesar de que éste ha operado bajo condiciones que atentan contra sus expectativas de seguridad en el empleo, contra sus prerrogativas de mejoras en su calidad de vida, su mayor desgaste físico y mental, y sus concepciones de trabajo, entre muchos otros aspectos?; ¿por qué la gerencia ha cedido en su intento inicial de aplicar dicho enfoque bajo una visión fundamentalista inspirada en el modelo japonés?.

Es posible suponer que todo ello esté relacionado con la existencia de un proceso continuo y ascendente de constitución y reconstitución de significados, constantemente valuados y revalorados, reclamados y refutados. Lo anterior, en virtud de que dicho proceso se distingue de aquel que prevalecía en las antiguas plantas, en que ahora los operarios ya no conciben su trabajo simplemente como un medio para mejorar su nivel de vida, sino que tienden a otorgarle 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 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 la desconfianza mutua entre ellos y la gerencia, lo que en ocasiones impide generar relaciones de trabajo más abiertas y cooperativas. Asimismo, han empezado a tener mayor acercamiento hacia los objetivos de la empresa y a alejarse de actitudes conformistas sobre la eficiencia y la calidad.

En este capítulo se tratará de probar cómo todos estos aspectos, en buena medida, tienen su explicación en los procesos de hibridación de valores éticos y conceptos de trabajo relativos a la calidad de los productos, a la eficiencia y al trabajo de grupo, propios del modelo japonés y de la cultura laboral mexicana. Se intentará probar también que todo ello corresponde a un proceso de crítica y autocrítica, de resistencia y tensiones entre los actores que ejecutan, dirigen y organizan el trabajo en la planta; esto es lo que podría entenderse como un proceso de *politización* de los conceptos de producción y de las nuevas “filosofías” de trabajo. Junto con esto, esta la idea de que el desarrollo del modelo de organización del trabajo y de cultura laboral se debe a factores suficientemente independientes del llamado modelo japonés, mismos que tienen que ver con esa capacidad pragmática de la empresa y trabajadores para adaptarse a un contexto histórico cambiante y a unos medios sociales institucionales locales igualmente cambiantes y variados.

A continuación, presentamos un análisis de cada uno de los elementos que se han delimitado para los dos niveles señalados, no sin antes efectuar un breve esbozo de las características de los modelos de organización y cultura del trabajo en la planta.

1. En torno al modelo de organización del trabajo y de cultura laboral: ¿liderazgo compartido o racionalidad tecnocéntrica?

En el modelo japonés de organización del trabajo, las técnicas de involucramiento y participación voluntaria, la comunicación participativa y la comunión de valores y sentido de unidad, están representados a través de programas y preceptos filosóficos y motivacionales con los que los trabajadores adquieren un amplio rango de habilidades a través de la educación, el entrenamiento y la rotación del empleo. Estos se expresan tanto en normas, valores, creencias, reglas y

procedimientos, como a través de formas simbólicas o conceptos de trabajo como los de "mejora continua", "control total de calidad", "trabajo de grupo", "empresa-familia", etc., con los cuales gerencia y trabajadores ordenan su trabajo en un contexto social histórico que les da sentido con carga emocional. De hecho, todas estas técnicas de participación, comunicación y motivación -como veremos más adelante-, pueden ser interpretadas como formas de subjetivación que coexisten al interior de un campo de posiciones y sirven de guía para reproducir la cultura de la corporación, además de generar sentimientos de pertenencia colectiva².

Abo (1994) ha señalado que en ausencia de un medio ambiente social y cultural de apoyo, como el de Japón, la transferencia de este modelo de cultura corporativa japonesa a la producción local en Norteamérica, ha demandado de parte de las compañías automotrices un esfuerzo concentrado y deliberado por encontrar un campo de interacción aceptable que les permita aplicarlo al máximo. Sin embargo, lo anterior no ha sido una tarea fácil, ya que los trabajadores, a través de sus acciones, han mostrado que los cambios técnicos al interior de la organización del trabajo, la flexibilidad asociada a las relaciones laborales y las nuevas "filosofías" de trabajo tienen efectos profundos en su subjetividad, debido a que generan reacciones variadas y diversas, algunas de las cuales no siempre son entendibles ni aceptables para las empresas. Por regla general, la introducción de lo que hoy se conoce como técnicas propias del modelo japonés, ha estado acompañada de actitudes ambiguas y contradictorias, que van desde el consenso o el rechazo, hasta aquellas francamente contemplativas.

La industria automotriz es 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. Por eso cuando las compañías japonesas o sus socios norteamericanos establecen un sistema de dirección y producción inspirado en dichas técnicas, en

²- Estos sentimientos de pertenencia colectiva, claro está, no implican que las diferencias de clase social desaparezcan, ya que, como señala Touraine, las clases, como grupos opuestos uno contra otro, en conflicto central para la apropiación de una historicidad hacia la cual ambos se orientan, están definidas por su posición dominante o dependiente en el modo de apropiación de la historicidad y de los modelos culturales de conocimiento y moralidad: "ambos grupos tienen en común las mismas orientaciones culturales: tanto uno como otro creen en el progreso, en la gratificación diferida y en un control represivo de la vida sexual. Sin embargo, al mismo tiempo luchan uno contra otro por el control social de la cultura industrial y por dar diferentes formas sociales a las mismas orientaciones culturales. El mecanismo central es el conflicto a través del cual un campo de historicidad y un conjunto de modelos culturales se transforman en un sistema de relaciones sociales, las cuales son siempre desiguales pues son relaciones de poder" (Touraine, 1994: 68).

sus operaciones de producción local fuera de su país de origen, se ven obligados a realizar un enorme esfuerzo para crear las condiciones que permitan impulsar este tipo de cultura corporativa.

A pesar de dichos inconvenientes, 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 (Zurla, 1989/990). En México, por ejemplo, Palomares y Mertens (1987), desde mediados de los ochenta, han señalado a estas técnicas de involucramiento, comunicación y motivación como propias de un nuevo modelo de cultura corporativa que está provocando un patrón conductual mucho más complejo entre los trabajadores, que va más allá de la polarización entre trabajo calificado de programación contra trabajo descalificado y rutinario. Otros autores han considerado estos aspectos como parte de los procesos de "ingeniería cultural" (Reygadas, 1995), a través de los cuales las grandes firmas han rediseñado y perfeccionado sus estrategias de organización del trabajo para incidir y moldear los comportamientos laborales en aras de un mayor compromiso con la organización. Asimismo, otras opiniones han interpretado lo anterior como parte de las nuevas "estrategias de racionalización del trabajo" (Neffa, 1982; Pries, 1988; Grzyb, 1991), o bien, como modelos o "procesos de influencia gerencial" para generar consensos y control sobre los trabajadores (Leitte, 1993; Carrillo, 1993; García, 1996). Otras más han considerado que se trata, no solamente de un atributo que se da la gerencia administrativa para imponer sus intereses corporativos, sino también, de una necesidad lógica de la estructura organizacional que permite poner a prueba un "*principio de integración social*" (Abo, 1994) que tiene amplias repercusiones en la subjetividad del trabajador, en sus motivaciones y representaciones simbólicas.

En Ford de Hermosillo estas técnicas de ingeniería cultural, estrategias de racionalización o procesos de influencia gerencial tienen como factor común un modelo organizacional de "*liderazgo compartido*", similar al modelo de *integración social* que caracteriza a las culturas corporativas en las fábricas automotrices japonesas. Este modelo de liderazgo, permite armonizar un sistema de producción y dirección acorde con una estructura de personal integrada por tres niveles con funciones distintas³, y reconocer las diferencias jerárquicas y de aprendizaje. Al parecer, está orientado a desarrollar una nueva fórmula de

³.- Los tres niveles son el de técnicos, supervisores y gerentes. Actualmente se cuenta con aproximadamente 2,030 técnicos, 101 supervisores y asesores de producción, 70 administrativos y 3 gerentes.

organización social productiva basada en el consenso de los grupos, donde los objetivos de la empresa, la solución de problemas y las decisiones no sean impuestas de manera coercitiva, sino efectuadas con el apoyo de todos los trabajadores; es decir, se trata de una especie de "compromiso corporativo" destinado a promover una nueva racionalidad basada en la "humanización" del trabajo, donde además del propósito de producir automóviles de calidad con liderazgo en el mercado mundial automotriz, la gente sea verdaderamente lo más importante; o sea, el desarrollo personal de los trabajadores (Ford, 1985).

Al respecto, un informe presentado por la gerencia de Ford Hermosillo a mediados de la década de los ochenta señalaba lo siguiente: "La idea es desarrollar un sistema de trabajo, que involucre a toda la gente que participa, diseñado para alcanzar los objetivos del negocio y de la gente" (Ibid.). En el mismo sentido se expresaba el gerente de la planta doce años después:

"Para Ford Hermosillo lo más importante es su gente, bajo esta premisa, invertimos bastante tiempo en establecer un estándar del tipo de gente que íbamos a contratar, se invirtió bastante también en su selección (exámenes, entrevistas, etc.) de la que podemos deducir que la gente que labora aquí es gente con la capacidad para poder asimilar los retos de la compañía y que tiene ambiciones de crecer conjuntamente con la empresa, no nada más es Ford, la gente también cuenta" (Ford, 1997).

No obstante, fuera de los propósitos del discurso gerencial, cabe la posibilidad de que sólo se trate de una nueva fórmula de control social, tendiente a crear obreros nuevos más adecuados en la cooperación y coordinación de las distintas actividades de trabajo, que sean funcionales a las nuevas tecnologías (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 lo que se estaría concretando una especie de "racionalidad tecnológica moderna"⁴.

Cualquiera que sea el resultado de lo anterior, es un hecho que hasta hoy, los trabajadores de Ford 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, no es en esencia idéntica a la que

⁴ Como ya hemos visto en otra parte de este trabajo, Pries (1995) señala que la clave para entender el problema de las *formas* que asumen los procesos de modernización en la empresa automotriz, radica precisamente en detectar si el cambio industrial se manifiesta como una racionalización de tipo "tecnocéntrica", o por el contrario, de carácter "antropocéntrica".

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. En buena medida, esto tiene que ver con la condición híbrida del modelo de organización socioproductivo, mismo que ha sido el reflejo de un proceso dominado por la experimentación y el 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, lo que al parecer ha dado como resultado un modelo de cultura representado por prácticas y concepciones de carácter pragmático, pero a la vez cooperativo y crítico, con características particulares que definen un estilo propio de concebir y desarrollar el trabajo.

Enseguida se pasará a analizar con detalle las características y problemática antes descritas, a partir del desglose de los mecanismos de construcción de la organización laboral a los que hicimos referencia líneas arriba.

2. Involucramiento responsable y participación en el trabajo de grupo: los alcances y límites del *empowerment* y del compromiso organizacional.

En Ford Hermosillo la estrategia gerencial enfocada a promover la actividad voluntaria, conocida como *participación e involucramiento responsable*, pone énfasis en el *trabajo en equipo* como la mejor forma para concretar una política de "*empowerment*" o empoderamiento; esto es, una especie de poder dependiente o delegado que otorga autoridad a los trabajadores de los equipos para tomar decisiones correspondientes a su área de trabajo y a su trabajo mismo. Todo ello tendiente a generar un "*liderazgo compartido*" que vincule los intereses y aspiraciones propias de quienes trabajan en la compañía con los de la corporación⁵. Bajo este modelo, los equipos de trabajo son responsables de autocontrolar sus propias cargas de trabajo, de desarrollar versatilidad, de cumplir con los horarios establecidos, de otorgar permisos a otros miembros del grupo para ausentarse, de reportar los tiempos de ausencia y controlar el tiempo extra trabajado, de entender en su totalidad y hacer cumplir los sistemas de prestaciones y compensaciones salariales, y de efectuar una evaluación del desempeño del trabajo de cada uno de los miembros del grupo apoyándose en hechos y cifras. También deben participar en los programas de capacitación que ofrece la empresa, prestándose a evaluaciones continuas hechas por el equipo y responsabilizándose a la vez de brindar entrenamiento a otros miembros del equipo. Tienen además la

⁵.- Esta delegación poder, como forma del poder dependiente, según vimos en el capítulo uno, deja el control del proceso en manos de muchos, por lo tanto, se trata de un poder relativo menor, o más bien de un poder *diluido* entre todos los trabajadores de la empresa.

función de participar en la selección y evaluación de nuevos miembros del equipo de trabajo y de brindar oportunidades rotativas de acuerdo a las necesidades del grupo y la empresa.

Estas responsabilidades asignadas a los equipos, como ya se ha mencionado, tienen su origen en los postulados del modelo japonés, según el cual la actividad voluntaria se concretiza en las actividades que realizan los grupos de trabajo, tales como los círculos de calidad CC y los equipos *Kaizen*. Estas actividades de grupo efectúan dos papeles importantes y de ayuda mutua: uno de participación activa y voluntaria, y otro de involucramiento y responsabilidad en las tareas de trabajo. Mediante las actividades en grupos, los técnicos tienen oportunidad de participar en las experiencias de otras áreas de la planta y profundizar en el conocimiento no sólo de sus propias operaciones, sino también en el que se desprende de lo que se realiza en otras secciones. Esto es importante para lograr respuestas flexibles a cualquier problema en las operaciones de producción. Por eso, una participación intensiva en círculos de calidad CC o en los equipos de trabajo ET es considerada como criterio fundamental para la obtención de resultados positivos. Igualmente, el contenido de las actividades de los ET, la frecuencia con la que ellos se reúnen y sus funciones, son tomadas en cuenta como factores que contribuyen al éxito de los programas.

En los años que tiene de instalada la planta en Hermosillo, la estrategia de involucramiento y participación ha seguido una tendencia marcadamente irregular, ya que se observa un proceso continuo de tensiones y fricciones entre los distintos niveles jerárquicos respecto de las responsabilidades asignadas y de la forma de llevarlas a la práctica. Parece evidente que no todos los trabajadores participan voluntariamente y juegan papeles significativos en la responsabilidad de tareas, discusión y solución de problemas. Igualmente, la práctica de reuniones al interior de los equipos no es tan vigorosa como en las plantas japonesas. Aunque encontramos respuestas comprometidas hacia el trabajo de grupo, hacia los conceptos de trabajo y, en general, hacia la "filosofía" de la planta, éstas han estado ligadas a fuertes críticas a la organización del trabajo de parte de los operarios, lo que ha desembocado, por una parte, en un control consciente de su nivel de participación voluntaria y, por otra, en una tendencia a crear grupos de discusión extrafabriles que cumplen la función -aunque no muy consciente- de otorgarle significaciones a su cotidianeidad laboral. En otras palabras, se distinguen momentos donde sobresale una actitud crítica y pasiva hacia los principios que promueve el modelo, en tanto que en otros se observa una tendencia más comprometida, participativa y activa.

Todo parece indicar que el compromiso y aceptación hacia esta nueva forma de organizar el trabajo podría estar fracturada, en parte, por la misma concepción de dirección y liderazgo que impulsa la gerencia, ya que al mismo tiempo que otorga responsabilidades a los técnicos para la toma de decisiones, éstos se ven limitados con la autoridad delegada en los mandos medios, quienes exceden su papel de asesores y supervisores del proceso y se adjudican la gobernabilidad del mismo. Así también, es posible que estén influyendo viejas tradiciones arraigadas sobre el trabajo, y estilos de mando basados en la autoridad jerárquica, lo que otorga valor y sentido diferente a las prácticas de trabajo en grupo. No obstante, como se verá enseguida, todo parece indicar que el "espíritu" del trabajo de grupo japonés se mantiene como una forma local aceptable.

*** *Asimilación y apropiación de conceptos versus control social.***

Los conceptos de trabajo y principios productivos de la organización Ford en el mundo, han sido un factor de involucramiento y participación de los trabajadores en los programas y objetivos de la planta en Hermosillo. En la práctica han resultado no sólo en la obtención de nuevas formas de creación productiva, sino también en nuevas formas de vida que tienden a la superación personal de los operarios. En otras palabras, los trabajadores de Ford han llegado a interiorizar para sí mismos una asociación permanente de la aplicación de los conceptos tanto dentro de la planta como fuera de ella, otorgando al trabajo desempeñado un valor especial antes desconocido en las fábricas automotrices de México. Las discusiones generadas durante las entrevistas grupales (EG) y las opiniones expresadas en la revista *Tiempo Ford* confirman la existencia de una interacción dinámica entre los procesos de trabajo y el ámbito extrafabril a través de los conceptos.

“ (los conceptos) son muy importantes, uno les pone mucho interés, porque también no se avientan nomás para mantenernos un rato callados, sí tienen muchas cosas positivas, van enfocados a tu forma de vida y los puedes aplicar a tu casa y en tu trabajo, en todas partes. Para mi, por ejemplo, el trabajo de grupo es una de las mejores cosas que tiene la planta (...) en nuestra planta vemos el concepto de mejoramiento continuo como un estilo de vida, no solamente aplicable en el trabajo, sino también en la familia y en la comunidad donde vivimos, un modo de ser que aprendemos y podemos heredar (...) la participación de cada miembro del círculo de control de calidad es voluntaria. Lo motivante de participar en estos grupos es el desarrollo personal que se consigue conociendo y dominando nuevas técnicas de solución de problemas, esto le ayuda a los integrantes del equipo a realizar el trabajo diario, dentro y fuera de la planta con mayor facilidad” (EG, No.4, 1997).

En el proceso de asimilación de conceptos llama la atención la manera en cómo han interiorizado el que corresponde al de calidad. Generalmente aparece asociado no

sólo a las condiciones técnicas de mejora continua y competitividad, sino también con la idea de superación personal y familiar.

“Calidad es hacer las cosas bien a la primera y es lo más importante para sostenernos en el mercado. La calidad se aplica en mi persona, trabajo, amigos, etc. (...) calidad es tratar de llegar a realizar algo de la mejor forma utilizando estándares que nos guíen, no sólo en la planta, sino en la casa. La calidad se adquiere, va mejorando con la práctica (...) 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 (...) la calidad es un esfuerzo continuo por hacer las cosas mejor y ser competitivo en nuestro rol, papel que desempeñamos. La calidad es un objetivo alcanzable, es una práctica o estilo de vida” (*Tiempo Ford*, varios números).

Ciertamente, es justo reconocer que fuera de las especificaciones técnicas programadas que indican cómo llevar a la práctica la mejora continua, la calidad no es un concepto homogéneo. No obstante, este concepto, tanto como el de trabajo de grupo o de equipo aparecen asociados con mucha frecuencia al de familia. Ello ha propiciado nuevas formas de convivencia social que difieren de la que tenían antes de entrar a trabajar en Ford. Ahora la familia adquiere una valoración especial para convertirse en centro de atención donde pueden aplicar su creatividad, lo que se expresa con frecuencia en una transformación de la identidad masculina y las relaciones de género dentro de la familia. Es así como los técnicos han hecho suyos parte de los principios filosóficos del trabajo para aplicarlos en sus actividades cotidianas. El testimonio siguiente da cuenta de ello:

“La planta nos ha dado muchos cursos que nos benefician a nosotros. Antes de entrar a la planta no conocía mucho sobre seguridad, y se ponía uno a hacer trabajos en su casa y no tomaba las medidas necesarias de seguridad para evitar accidentes; hoy sí, ya tomamos todas las precauciones, y también de convivencia con la familia, o sea colaboramos todos en grupo, no nada más la mamá tiene que alzar, ahora ya me involucro yo y mis hijos, cada quien arregla su recámara, nos agrupamos para hacer esto o aquello. Por ejemplo, cuando hago mecánica me ayudan (los hijos) les digo por ejemplo que me pasen una llave. Lo que antes hacía era correrlos y ellos no aprendían nada, ahora ya no, los tomo en cuenta (...) mi esposa está muy contenta de que yo esté en Ford, porque desde que entré le ayudo más con los niños y el trabajo de la casa, nos repartimos las tareas” (EG, No. 1, 1996).

Estas son ideas que la empresa se ha encargado de fortalecer a través de los cursos de capacitación y valores con los que se les induce a reflexionar dichos conceptos como un “estilo de trabajo” que tiende a mejorar la “calidad de vida” y la “solidaridad de grupo”. Cabe señalar, sin embargo, que a menudo ello se ha revertido contra la planta; por ejemplo, al momento de ponerlos en práctica durante

las negociaciones contractuales y en los reclamos individuales cotidianos que se dan en el lugar de trabajo, donde al parecer se disputa el significado de éstos. En otras palabras, dichos conceptos han tenido la virtud de tejer significados comunes entre los mismos obreros, aunque no siempre son compatibles con la visión de la gerencia.

Destaca, sobre todo, la manera en cómo han asimilado el concepto de grupo. No sólo se ha convertido en factor de unidad para el trabajo en la familia, sino también para las prácticas sindicales y reuniones de grupos informales. Así, por ejemplo, durante la primera huelga de 1986 -que duró 36 días-, los trabajadores se organizaron en equipos de trabajo de quince miembros con tareas rotativas para la vigilancia permanente de las instalaciones, para la difusión del movimiento con la comunidad sonoreense, la búsqueda de solidaridad sindical con otras agrupaciones, y para la negociación directa de las demandas salariales y contractuales con los representantes de la empresa. Esto les permitió poner a prueba las virtudes polivalentes del trabajo de grupo al utilizarlo al mismo tiempo como factor de unidad de los intereses gremialistas y contra los intereses de la gerencia. Incluso esta práctica se ha hecho común para la negociación de problemas dentro de la empresa, situación que es avalada por sus representantes, toda vez que sirve para fortalecer los canales de comunicación al interior de los grupos.

Por otra parte, ha sido una práctica común que entre los trabajadores se celebren reuniones informales los fines de semana, constituyendo espacios de reflexión en los que se gesta una identidad grupal, que se aboca principalmente a la crítica de aquéllos mecanismos tradicionales de mando de la planta, que constituyen barreras para el desarrollo laboral y personal. A través de los grupos informales, los trabajadores otorgan colectivamente valoraciones significativas a sus experiencias individuales comunes. Estos encuentros de recreación extralaborales, aunque tienen la pretensión de “bálsamos relajantes” de su actividad productiva, se convierten espontáneamente en puntos importantes de reflexión sobre su experiencia laboral. Sobre esto un técnico comenta lo siguiente:

“...hay problemas que uno no puede resolver dentro de la planta porque a pesar de todo lo que te dicen, que tú tienes mucho voto, se pierde también ahí dentro de la planta. Por ejemplo, tú tienes alguna idea para hacer más fácil tu trabajo y hay muchos especialistas que no te toman en cuenta (interrupciones aceptando lo que dice el compañero). Lo que digo es que tienes problemas con el especialista y no puedes hablar allá (en la planta) y mejor lo comentas por fuera (...) el otro día nos fuimos lejos, a San Pedro, a echarnos unas cheves y a platicar las broncas de la planta. Aunque muchas veces nadie quiere

hablar del trabajo, siempre salía la necesidad de estar hablando de la planta" (EG, No 1, 1996)⁶.

En general, se puede establecer que hasta el momento, no se ha presentado un rechazo abierto ni un desencanto declarado por parte de los trabajadores a la utilización generalizada de los nuevos equipamientos técnico-organizativos y a los conceptos que los sustentan. Por el contrario, éstos integran los elementos de autoridad simbólica transmitidos a la línea de montaje que permiten mantener el compromiso con la productividad. Las nuevas tecnologías, los conceptos de calidad y mejoramiento continuo, y el grupo de trabajo, aparecen ante los ojos de los trabajadores como las figuras simbólicas que representan la precisión, la coordinación, los ritmos de productividad y el manejo ordenado de las materias primas, con los que se asocia una forma de autoridad impersonal, esto es, lo que Esteva (1984) cataloga como "metamorfosis adaptativa". Ello explica por qué las actitudes y opiniones críticas hacia la empresa no han estado dirigidas contra los equipamientos técnicos, con los que incluso existe cierta "fascinación". Aunque han encontrado que éstos 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 las cargas.

*** Costumbres de trabajo versus nuevos principios productivos.**

Pero mientras por un lado se ejercitan estos nuevos principios de asociación, por el otro se mantiene la herencia de las viejas formas de razonamiento. Es decir, que el proceso de interiorización de las nuevas formas del trabajo se ve afectado o contaminado por las viejas costumbres que no han desaparecido. Así, hay que destacar que al inicio de operaciones de la planta, la puesta en práctica del

⁶.- Según Grzyb (1991), los grupos informales nacen del propio interés de los trabajadores con actividades definidas por ellos mismos, y en muchas ocasiones pueden ser paralelos a los grupos de trabajo formal que crea la dirección, llegando a existir entre los dos una reciprocidad. "...los trabajadores implicados se enfrentan a una gran variedad de situaciones en su trabajo a las que sería provechoso o incluso necesario dar una interpretación o una respuesta de grupo. En algunos casos se tratará de situaciones problemáticas que constituyen un estímulo para el desarrollo y la aplicación de unos conocimientos por parte de los trabajadores que se enfrentan colectivamente a las mismas situaciones. En otros casos serán situaciones estimulantes o peligrosas que sólo pueden compartirse plenamente con quienes las comprendan en la teoría y la práctica. En suma, un proceso de producción con una tecnología que exija el ejercicio de cualificaciones proporciona a los trabajadores simultáneamente cierto control sobre el mismo y les da un motivo basado en el trabajo para formar grupos y desarrollar culturas centradas en el mantenimiento y la ampliación de su control(...). Por el contrario, los procesos de trabajo que requieren menos cualificaciones y más rutina ofrecen muchos menos motivos de asociación (...) y si los trabajadores no discuten sobre su trabajo, e incluso evitan este tipo de interacción el proceso de creación de grupos de trabajo informales y de producción cultural se ve obviamente obstaculizado" (Grzyb, 1991: 400).

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 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 grupos⁷.

Lo anterior sugiere que si bien los nuevos conceptos de trabajo han pasado a constituir una parte importante en la vida de los trabajadores de Ford, al ingresar éstos a la fábrica ya portan una cultura que se moldea posteriormente durante el proceso de conversión en fuerza de trabajo. Lo que tenemos entonces es, por un lado, significados que emergen con el trabajo, pero que son trasladados hacia diversos ordenes de la vida cotidiana, y por otro, significados de trabajo que no se generan de manera exclusiva en la actividad laboral, sino que son originados en la sociedad en su conjunto. En ese sentido, es importante señalar que la resistencia de la gerencia a delegar mayor responsabilidad y autoridad a los grupos para generar un liderazgo compartido, en parte ha sido resultado de un proceso de aprendizaje sobre los comportamientos previos de los trabajadores en relación con las responsabilidades asignadas. Lo que sin duda ha servido de argumento 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.

No obstante, a quince años de haber iniciado operaciones la planta Ford, algunos de estos problemas se han superado y otros más han desaparecido, pero las tensiones en el piso de trabajo siguen vigentes. Las percepciones críticas de los técnicos han estado relacionadas con los sistemas de autoridad y mando

⁷- Reygadas señala que muchas de las actitudes laborales de los mexicanos generalmente han sido encasilladas en estereotipos negativos de parte de la narrativa hegemónica mexicana, que los describe como trabajadores flojos, impuntuales, asistémicos, poco éticos y escasamente proclives a la modernización. Sugiere, en cambio, entender estas actitudes "como parte de un guión oculto, es decir, como una construcción cultural que no se expresa de manera diáfana frente a los poderosos, pero que sostiene, y es sostenida por prácticas cotidianas de resistencia subterránea. Frente al autoritarismo fabril, los malos tratos, las malas condiciones de trabajo y la falta de un pacto laboral satisfactorio, los trabajadores optan por trabajar a desgano (...); si no se les toma en cuenta no se muestran leales con la empresa; si se consideran despojados les parece adecuado cometer pequeños robos o engañar al supervisor o al patrón -asimismo-, el mexicano puede, con un alambrito, arreglar las máquinas que ni los extranjeros pueden componer bien, puede trabajar duro cuando quiere, puede burlarse del patrón y engañarlo, es cumplidor cuando se le cumple a él" (Reygadas, 1998 A: 153-154).

personalizados en los gerentes y cuadros medios especializados, a quienes atribuyen errores de dirección, coordinación, precisión, manejo e interpretación de los sistemas y conceptos productivos que impiden una participación mayor en las actividades de producción. Esto, según la opinión de algunos técnicos, como se verá enseguida, es la razón principal que ha limitado la participación responsable y la autoridad de los grupos.

*** *Tensiones jerárquicas y tradiciones de mando versus "espíritu de grupo"*.**

Aunque es innegable que existe un mayor acercamiento de parte de los operarios hacia los objetivos de productividad, de calidad, y con el trabajo de grupo, no obstante, no dejan de tener presente la distancia existente con los supervisores y gerentes y sentirse partícipes de un grupo social distinto, con una posición diferente dentro de la empresa, que los identifica como un grupo aparte. Es decir, si bien comparten con la gerencia 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 media, ni con la interpretación que se le da a dichos conceptos. Entre ellos pueden observarse razonamientos imaginativos y creativos, correspondientes a la solución de problemas y participación de grupo, pero en el piso de trabajo se ven frenados por prácticas de autoridad y responsabilidad deficientes.

En la corta historia de la planta, ha sido un reclamo común de parte de los técnicos, el hecho de que algunos supervisores y gerentes siguen manteniendo la concepción de que el trabajador es un ente pasivo, irresponsable, sin iniciativa propia, que responde a base de castigos y sanciones, que requiere de la autoridad del capataz para reaccionar, y la autoridad jerárquica de mando para incrementar la productividad y resolver problemas de calidad. Las decisiones relativas a la producción y el trabajo siguen siendo tomadas, en buena medida, de manera vertical por los supervisores y la gerencia, sin consultar a los grupos de trabajo, de tal forma que las responsabilidades asignadas a éstos aparecen sólo como un requisito formal expresado en la organización socio-técnica, y no como una necesidad lógica derivada de la misma. Lo anterior genera conflictos, impone límites a la delegación de poder que se establece mediante el modelo de liderazgo compartido y empobrece la participación, la comunicación y el sentido de unidad con la empresa. Las evaluaciones hechas por la gerencia al desempeño del trabajo de grupo, las opiniones de supervisores y técnicos obtenidas recientemente, así como también algunas investigaciones efectuadas desde inicios de la década de los noventa confirman lo anterior.

Un primer reporte de la empresa efectuado en 1987⁸ señala logros impresionantes en los objetivos gerenciales de corto plazo, atribuibles a la participación en el trabajo de grupo, sobre todo, aquellos relativos al mejoramiento de la calidad y productividad, a la reducción de los tiempos muertos e improductivos, y a una disminución del derroche de materias primas y de energía. Sin embargo, se reconocen fallas para “desarrollar el sistema en su totalidad” debido a obstáculos que tienen que ver con la responsabilidad asignada a los ET, la toma de decisiones y el rol de la gerencia media. El reporte dice lo siguiente:

“La toma de decisiones que involucran a los técnicos es algo que no se realiza satisfactoriamente en la mayoría de las áreas; es difícil encontrar que se delegue o se pase una decisión en un asalariado (...) los técnicos consideran que algunos de los gerentes y supervisores más tradicionales tienen una gran tendencia a las sanciones (...) los especialistas de producto y los supervisores le gritan a la gente cuando se detiene la línea, sin preguntar primero cuál es el problema o cómo pueden ayudar (...) hasta ahora se ve a la gerencia media, particularmente a la gerencia media, cómo reactiva y no como proactiva para implementar el concepto de grupo”.

En este mismo reporte se reconocían, además, incongruencias en los mecanismos de comunicación, escaso desarrollo de personal, rigidez en el sistema de remuneraciones, y en general, inconsistencias en las distintas técnicas de involucramiento de los trabajadores con los planes de la empresa.

“Se ignoran las malas decisiones de los equipos (...) los equipos no tienen retroalimentación, así que no aprenden (...) nunca se toman en cuenta las preocupaciones/problemas que mencionan los empleados (...) parece que la gerencia piensa que las preocupaciones de la fuerza laboral son pequeños problemas; o problemas que en verdad no existen, o que son asuntos que ya trataron (...) los técnicos comentan que no cuentan con un canal para que se les escuche en la actual organización, a excepción del sindicato (...) donde se reporta que la gerencia es más tradicional, la gente comenta que las respuestas a sus problemas y peticiones es siempre negativa (...) los empleados sienten que no siempre se les dice la verdad (...) no se cumplen las promesas de la gerencia (...) si la gente no confía en la compañía, siente la obligación, pero no la responsabilidad de hacer el trabajo (...) no hay rotación suficiente (...) el trabajo es mucho en relación al dinero...”etc..

Otra de las evaluaciones efectuadas en enero de 1990 por los propios grupos de trabajo dentro de la planta, confirmó la permanencia de los problemas antes mencionados y las incongruencias existentes para dar seguimiento al concepto de

⁸ - Se trata de un estudio ordenado por la gerencia de Ford a una oficina de consultoría externa norteamericana dedicada al estudio de los llamados “Sistemas Sociotécnicos”. El estudio se basó en encuestas realizadas a obreros y empleados de la planta (Cfr. Ford. M.C. documento interno, S.f.).

grupo. Sobre todo, se señalan prácticas erróneas que dificultaban o inhibían la participación voluntaria en las actividades de grupo.

“La retroalimentación generalmente no es oportuna y se utiliza más como represión – para las cosas que andan mal– (...) no se predica con el ejemplo (...) se dan actividades punitivas (...) falta una mayor comunicación interdepartamental (...) existe desmotivación causada por: falta de integración entre los miembros del grupo de trabajo y con los demás departamentos, falta un sistema que permita el aprovechamiento de los recursos disponibles, falta de interés de algunos empleados en el logro del objetivo de la planta (...) diferentes interpretaciones a lo escrito en la filosofía (...) demasiadas juntas y poca difusión de sus resultados o acuerdos tomados (...) falta de confianza y respeto a compromisos”.

Por nuestra parte, resultados de entrevistas realizadas en 1990 con técnicos y supervisores de la planta, revelaron la existencia de límites en la toma de decisiones por parte de los equipos y una interpretación ambigua del concepto de grupo de parte de la gerencia. Al respecto un técnico expresaba lo siguiente:

“(el concepto de grupo) es algo que en verdad casi no se cumple, porque el primero en echarlo abajo es la propia empresa. Si algo sale mal por alguna razón que obligue a parar la línea, entonces vienen los supervisores y te gritan y te dan ordenes sin preguntar por qué ocurrió el problema, muy pocas veces toman en cuenta lo que uno les dice (...) Sólo cuando vienen a decirnos que hay que incrementar la productividad, que estamos por debajo de la competencia, entonces te recuerdan que hay que respetar la filosofía de grupo” (Sandoval, 1990: 119).

Una encuesta realizada por la Organización Internacional del Trabajo, OIT (1991), sobre la percepción de los trabajadores respecto a quién decidía 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 encontraban siempre por encima del grupo y del trabajador, y que por tanto el involucramiento en las responsabilidades asignadas a éstos era muy limitado.

Estos resultados fueron corroborados por Sánchez (1992), quien encontró que a partir de 1990 la capacidad de decisión y la iniciativa de los trabajadores para enfrentar los diversos problemas surgidos en la línea de producción también se vieron seriamente limitados. Su reporte señala que “ya no corresponde a cualquier trabajador convocar al grupo y fijar los temas a discutir, sino única y exclusivamente al representante de grupo o al especialista del producto (...) Por otra parte, hay que agregar, que los trabajadores por voluntad propia, suspendieron

su participación en la gestión de decisiones y aportes de propuestas hasta que esta labor fuera reconocida por medio de pago".

Otra encuesta 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 % declararon 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% declaró 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% en el ajuste de maquinaria; y sólo un 8.1% en la definición de presupuestos de producción. Asimismo, un 55% de los trabajadores declararon tener una participación parcial en la definición de tareas, atribuyendo siempre a los supervisores o jefes superiores la toma de decisiones.

En este mismo sentido, otras opiniones obtenidas con trabajadores de la planta a mediados de los noventas 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' (García, 1995: 20).

Entrevistas propias efectuadas en 1997 con supervisores y técnicos de la planta confirman también los problemas referidos y otros más que han limitado las estrategias de convencimiento gerencial hacia la participación e involucramiento en el trabajo de grupo. Los testimonios destacan lo siguiente:

"Estuve como seis años de supervisor en ensamble final, y tengo un año y medio como

ingeniero de manufactura. Nosotros cuidamos que el proceso marche bien, que las cosas sigan las secuencia que deben de tener, que las piezas se pongan como debe ser y todas esas cosas; y los problemas relacionados con la línea, problemas del carro. Todo lo nuevo que va a entrar o cualquier cambio que va a haber tiene que pasar a través de nosotros, si no, no se hace” (Raúl G.).

“Como supervisor lo más difícil es poner a todo el grupo en la misma frecuencia, porque cada quien piensa diferente; y uno lo que tiene que hacer es transmitir a la gente las directrices que vienen de arriba y eso es lo más difícil a veces, la comunicación” (Mario R.).

“Todos los supervisores de la planta llegan a tener, en algún momento, algún tipo de conflicto con los trabajadores (...). El supervisor es el que decide a qué puesto va cada trabajador; muchas veces es porque renunció gente, entonces llega gente nueva y uno dice qué tipo de gente necesita, si lo necesita alto porque es para tal estación o tal parte. La mayoría de las veces va el supervisor a donde está la gente y él los escoge. La producción ha aumentado y también el número de trabajadores, pero no en la misma proporción; por ejemplo, si se producían 100 y se aumenta a 200 no se mete el doble de trabajadores, se necesitan hacer movimientos” (Ricardo M.).

“Muchos supervisores son muy cerrados, muchos están en el papel de aquí mando yo y se hace lo que yo diga; ¿quiénes son los cerrados? fijate, en el área de producción los supervisores que fueron técnicos, los que subieron, no están bien preparados, aparte de eso las reglas no son parejas para todos, a nosotros nos quieren quitar cosas que ellos no hacen, por ejemplo, quieres ir al baño 5 minutos ¿por que decirte una cosa si tú no lo haces?” (Gabriel G.).

Aunque los mandos medios (MM) aparecen como un punto de tensión y conflicto, hay que reconocer, sin embargo, que su labor ha sido importante no sólo en términos de las tareas productivas, sino también para buscar ese diálogo de subjetividades entre la gerencia y la base en torno a ese capital simbólico que representan los conceptos de trabajo y las nuevas tecnologías con sus diferentes valoraciones, y que se disputan cotidianamente en la línea de trabajo común. La alta gerencia, a pesar de que tiene mucho que ver en el diseño de la dirección, tiene menos intervención en este espacio de la base, es decir, el de la construcción de identidades y significados comunes del trabajo. A diferencia de los MM, la gerencia quizá podría ser vista por los trabajadores como el amigo lejano con el que se identifica en ciertos valores pero con la que no tiene mayor relación. Por su parte, la mayoría de los MM se sienten identificados con la empresa, aunque algunos aclaran que no con la alta gerencia. Al respecto, un supervisor del área de ingeniería de producto comenta lo siguiente:

“Yo soy un líder de grupo, bueno, pretendo ser un líder de grupo. Ahorita yo me llevo con ellos como un compañero más, es difícil ponerme como menor que ellos y tampoco me pongo en la posición de sabelotodo, aprendo con ellos todos los días. Cuando vienen a plantearme un problema les digo ¿y qué podemos hacer?; eso es lo que he logrado con ellos: comunicarme. Doy las evaluaciones de desempeño y noto cuando alguien sale cabizbajo, entonces me comunico con él para saber el significado de su desempeño y eso me ayuda para que estén ahí trabajando y eso me agrada, y lo más importante también es que sientan que soy justo con ellos. Tengo que ponerme en la posición entre el equipo y la compañía y tengo que ser justo para ambas partes y eso me ha hecho tener una buena relación, ellos me responden, no me dejan sólo. Yo creo que mi mayor logro aquí es tener un equipo que los conflictos los hablan, los sacan y cuando menos piensan ya están resueltos” (Antonio V.).

En el mismo sentido, un supervisor de control de área de materiales en el área de ingeniería de empaque, señala:

“a mí no me gusta el ‘*coco wash*’ ni repetirles la filosofía de la empresa, a mí me gusta decirles a los trabajadores que ellos no trabajan para mí, ni para el gerente general, que ellos trabajan para los clientes que compran un Ford, y entre más clientes satisfechos haya, más ventas habrá y más utilidades, y esto repercutirá en un mayor nivel de vida para todos, y así toda división jerárquica que pudiera haber se desaparece. Y ahora ellos están convencidos de que no es conmigo con quien tienen que quedar bien. Con los demás grupos de trabajo no es así, las jerarquías están muy marcadas” (Entrevista hecha por García, 1995).

Y aunque los técnicos entienden las diferencias jerárquicas, también son comprensivos con la situación por la que atraviesan los supervisores; incluso éstos comparten coincidencias en cuanto a orígenes, escolaridad, edades, residencia, forma de vida, tensiones dentro de la fábrica, y por supuesto, en cuanto a su posición de subordinados. Fuera del trabajo, prácticamente no existen entre ellos manifestaciones de distinción simbólica. Algunos técnicos consideran que el trato hacia ellos ha mejorado sustancialmente, pues ya no se observan manifestaciones frecuentes de violencia simbólica como en el pasado, cuando las amenazas de despido eran recurrentes. Por el contrario, el trato hacia los mandos medios se ha endurecido de parte de la alta gerencia.

“Teníamos un especialista que antes era técnico y pasó a supervisor y renunció hace tres meses porque tenía mucha presión, le exigían mucho arriba y nosotros también, entonces lo estábamos encontrando (...) yo creo que los que más trabajo tienen somos nosotros, pero los que menos broncas tienen en cuestiones de cuando algo anda mal somos nosotros, porque lo único que te puede decir el especialista es que salió mal, pero ahí lo verás, yo he estado presente en juntas donde los batos casi lloran (...) ahorita la planta está mejor que antes, y tiene que ir mejorando poco a poco. Estos cambios se han venido dando desde 1993 para acá, ya que se les empezó a exigir más a todos los

supervisores que la planta apoyó para que estudiaran y ahora ya tienen un nivel superior (...) ahora los supervisores ya no te tratan como antes, se acercan más a ti y tratan de entender cuál es el problema” (EG, No.2, 1997).

Por su parte, la gerencia reconoce, además, que existen límites técnicos relativos a la autoridad de los grupos que el modelo no ha podido superar y que a menudo refleja las tensiones que se dan en el piso de trabajo. Sin embargo, se entienden como un mal necesario que deriva de problemas de aprendizaje, cuya solución depende de un proceso natural de maduración de la organización, en la cual los equipos realmente puedan llegar a consolidarse como grupos autodirigidos.

“El futuro al que se acerca ya la industria automotriz en general es a obtener los grupos autodirigidos. El grupo autodirigido como concepto total es un grupo tal que no requiere de supervisión. Actualmente ya la supervisión tiende a desaparecer, es donde realmente los grupos tienen y entienden la razón de ser, tienen los conocimientos, las facultades para poderlas hacer y ya no se requiere una supervisión como hasta la fecha se ha venido dando” (Ford, 1997. Declaración del gerente general de la planta).

Hasta aquí, los resultados de campo muestran en general que las formas de participación e involucramiento responsable, así como los desacuerdos entre mandos medios y operarios puede ser explicada como resultado de los procesos de politización que se dan alrededor de los conceptos y métodos de trabajo. A menudo esto se expresa como discontinuidades entre la aplicación de un nuevo sistema de organización del trabajo y las tradiciones de mando y la cultura del trabajo local. Por otra parte, cabe destacar que a pesar de los problemas observados derivados de la existencia de tensiones jerárquicas y de viejas costumbres de trabajo, los programas de productividad y mejoramiento continuo del producto han sido exitosos. Esto se debe, en parte, a que el trabajo de grupo ha funcionado efectivamente como un principio de integración social con amplias repercusiones en la subjetividad del trabajador, en sus motivaciones y representaciones simbólicas culturales. Los trabajadores no reaccionan contra el trabajo de grupo y otros símbolos 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.

Al respecto, es posible que esté influyendo el contexto cultural del trabajo sonoreño, donde ha florecido el ejido colectivo agrícola, que ha formado trabajadores con ritmos de trabajo muy similares a los de la planta, adaptados a una actividad productiva de ritmo extenuante, con una tendencia de asociación colectivista, siempre dispuestos al esfuerzo. También es posible que esté presente

una historia social de autodefensa contra los indígenas, una vida cívica intensa para resolver problemas comunitarios en los pueblos de la sierra, las tradicionales sociedades mutualistas, y por supuesto, la acostumbrada organización de grupos de trabajo en las comunidades rurales para limpiar acequias, arreglar escuelas, construir diques, etcétera. Todo 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 significativamente⁹.

Lo dicho hasta aquí permite apreciar 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. Esto es, una especie de hibridación que aparece como un proceso continuo y permanente 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.

3. Comunicación participativa: distinción social y discurso gerencial.

En correspondencia con lo anterior, Ford de Hermosillo desarrolla una estrategia de comunicación participativa, considerada esencial para desarrollar el principio de integración social con base en el fortalecimiento de los grupos. En el modelo japonés, dicha estrategia pone énfasis en el compartimiento de información entre todos los miembros de la compañía. Los cursos de capacitación y valores que impulsa la gerencia en todos los niveles, incluyendo aquéllos de dirección media y alta; las actividades de grupo; las políticas de oficinas estilo abierto; y otras

⁹. – Esto quiere decir que el trabajo de grupo como forma simbólica, no se da en un vacío cultural, por el contrario, corresponde a una serie de características mas o menos creíbles entre los mismos sonorenses acerca de su "identidad" regional. Esta tiene que ver, en parte, con los discursos heredados de los gobiernos postrevolucionarios que atribuyeron al sonorenses su filiación al trabajo y al esfuerzo, y su repudio a la tiranía y a los cacicazgos. Identidad que vive en el presente y que además acoge tradiciones heredadas de la época porfiriana, como la fascinación que existe por lo norteamericano, el fervor por el progreso, el deseo de aprender inglés y la atracción por la inversión extranjera, sin perder el carácter alegre y hospitalario con los extranjeros y la solidaridad de grupo. Identidad por demás difundida y reforzada en el discurso de políticos contemporáneos como Luis Donaldo Colosio, quien como slogan de campaña reivindicó su identidad regional al considerarse parte de "la cultura del esfuerzo y no del privilegio", promoviéndolo como característica simbólica distintiva del trabajador sonorenses. Hay que reconocer, sin embargo, que todo ello puede interpretarse, de acuerdo con Nuñez (1995), como parte de una "apología" sobre la supuesta esencia del sonorenses, ligado a una "cadena de significaciones más amplia" que da sentido al discurso modernizador de algunos gobiernos posrevolucionarios, independientemente de la validez o falsedad de esa supuesta esencia del sonorenses.

medidas de comunicación como folletos y boletines que edita la gerencia, tienen la función de promover entre los trabajadores canales de información compartida y oportunidades para la comunicación general, ayudando por tanto a fomentar un "espíritu de equipo estilo japonés" (Kawamura, 1994). Algunos autores han remarcado que bajo las normas de organización japonesa, la información es compartida por igual entre los distintos miembros o grupos de una unidad de trabajo o departamento, de tal manera que la suma de la información es extendida en "forma de rectángulo" (Hongo, 1980). Cualquier empleado ubicado en el centro del rectángulo o en la parte baja puede tener información más allá de la necesaria para su desempeño. Esto lo habilita a revisar mejor el sentido de su trabajo y a examinar su papel a fondo teniendo información más completa y extensa. También permite que el obrero común comparta la información con sus jefes incidiendo positivamente en una perspectiva más interesante de sus labores.

Lo anterior contrasta con la empresa tradicional que opera bajo la forma de organización taylorista, donde la estructura de comunicación privilegia el contacto directo del capataz o capataces con cada uno de los obreros de la fábrica. Las decisiones o conclusiones tomadas por los directivos de la empresa o de una unidad de trabajo, son transmitidas a los empleados sin mediar explicación sobre las razones que las involucran. Generalmente, las órdenes se transmiten desde los rangos más altos a los más bajos, generando una repetición en cadena y provocando a menudo que éstas no se cumplan. La suma de información de la que puede disponer un empleado siempre está en función de la magnitud de las responsabilidades que se le asignan, dadas por las propias jerarquías, lo que impide que el trabajador se involucre en el conocimiento de la problemática de la empresa. Esto es lo que Hongo (1980) describe como una estructura de organización piramidal, donde la mayor información se concentra arriba, en los puestos directivos. El resultado de esta fórmula es que el control de los problemas y la toma de decisiones se imponen bajo coerción.

En Ford Herosillo los sistemas de comunicación entre el personal de la planta están directamente relacionados con la concepción de liderazgo y la estructura jerárquica. La idea es propiciar una comunicación fluida y efectiva orientada a la toma de decisiones por consenso. Para ello hay una intención manifiesta por sustituir las viejas estructuras de comunicación y mando basadas en las jerarquías, por nuevas formas basadas en la participación conjunta entre trabajadores y niveles de gerencia. Este esquema prioriza el contacto del líder (en este caso, llamado especialista de producto) con los miembros del grupo, en un espacio de control manejable, dado por las funciones del equipo. En otras palabras, se pretende reformar las relaciones unidimensionales de tipo vertical

donde un miembro de la organización se comunica con su supervisor inmediato, a relaciones bidimensionales de tipo horizontal donde un miembro de la organización se comunica con sus colegas. Para ello han sido importantes los cursos de capacitación y valores que ofrece la compañía, la información generada en la revista *Tiempo Ford*, y la política de puertas abiertas para resolver problemas conjuntos entre operarios y gerencia.

Hasta hoy, los resultados pueden considerarse positivos en muchos aspectos, ya que el intercambio de información se ha extendido a todos los lugares de la fábrica e incluso fuera de ella (a la familia, por ejemplo) y ha fomentado la práctica de la convivencia y discusión de problemas conjuntos. No obstante, ha sido difícil unificar el lenguaje en aras de una comunicación exacta y establecer definiciones uniformes para toda la organización, debido a la coexistencia de múltiples dialectos e intereses distintos. En tal sentido, el desarrollo de una comunicación orientada al liderazgo compartido y tendiente a la consecución de grupos autoguidados, encuentra sus límites en las distintas concepciones e intereses de los niveles jerárquicos. Estas diferencias, como se verá enseguida, contradicen una comunicación amplia y extendida basada en el desarrollo de grupos autónomos, y pone en entredicho no sólo la toma de decisiones por consenso, sino también la necesidad de contar efectivamente con intermediarios que concilien los distintos lenguajes al interior de la empresa.

*** *Comunicación de grupo y diversidad de lenguajes.***

Para concretar la participación de grupo se realizan reuniones semanales de media hora entre técnicos y supervisores con el fin de externar inquietudes respecto al seguimiento de los programas de calidad y mejora continua, y para tratar y discutir problemas técnicos, productivos y de organización relacionados con el trabajo de grupo. Ello supone desarrollar una comunicación efectiva de intercambio de información constante que induzca al consenso de las decisiones en los equipos de trabajo. Lo anterior, debido a que se considera 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. En otras palabras, se trata de establecer una constante actividad de discusión para que los operarios participen en la toma de decisiones. Esto es una especie de "comunicación interactiva".

Para ello, la empresa pone a disposición un sistema de comunicación automatizado que se desplaza a toda la línea de producción y llega al piso de trabajo, entre otras vías, a través de tarjetas de especificación técnica adheridas a cada uno de los vehículos, y mediante pantallas aéreas en las que se dan a conocer, entre otros aspectos, los estándares productivos de sus principales competidores, los niveles que se deben alcanzar para mantener la excelencia y las variaciones cotidianas en la calidad del producto. Proporciona, además, información en cada una de las estaciones acerca de los cambios a incorporar al vehículo, todo lo cual se integra a una red de cómputo interna con la idea de recomponer en general el trabajo de línea. A cambio, recibe de los operarios sus puntos de vista sobre el estado de la calidad y las variaciones del producto, fundamentados en la discusión que se establece en las reuniones de equipo. Informes de la empresa presentados en la revista *Tiempo Ford*, destacan la participación decidida que han tenido los trabajadores en los programas de mejoramiento continuo, lo que ha llevado a la planta a obtener posiciones de liderazgo en el mercado de autos, entre otros aspectos, gracias a la comunicación efectiva y discusión que se da al interior de los equipos. También se resalta el buen desarrollo de los programas de ideas efectivas como un ejemplo de comunicación que ha permitido revalorar el trabajo humano, y con ello readecuar secuencias productivas mediante el mejoramiento del diseño de máquinas-herramientas, entre otros aspectos.

Cabe destacar, sin embargo, que al interior de las reuniones de grupo, es frecuente que se generen tensiones entre supervisores y técnicos ocasionando prácticas de comunicación defectuosas, por lo que a menudo se convierten en reuniones de comunicación vertical y no horizontal como todos esperarían. Testimonios en este sentido señalan lo siguiente:

“...se hacen juntas los jueves, para ver inquietudes, media hora, pero ellos (los directivos) ya traen un programa, o sea, tú por ejemplo, dices: salieron estos comentarios de nosotros ¡vamos a verlo en la junta!. Estás dentro de la junta y empiezan primero los supervisores a decir que estamos así en esto, en calidad, etc., y de repente se acabó el tiempo en el momento en que tu quieres intervenir, (y de esta forma) se pierden las inquietudes que hay en el grupo para mejorar (...) sólo ayudan para resolver problemas de la planta, por eso deberían ser llamadas juntas de información y no juntas de comunicación (...) lo que se pretendía primero, lo que dan a pensar es que uno puede dar sus inquietudes y resolver los problemas, pero nada más nos escuchan cuando hay tiempo. Nada más lo que hacen es dar la información de lo que hacemos bien y lo que hicimos mal y lo que tenemos que mejorar, pero por ejemplo, si nosotros proponemos que hagan un cambio para hacer mejoras en el área lo van dejando, lo van dejando, no atienden las necesidades del trabajador sino que arreglan el problema que nosotros les causamos a ellos, el origen no lo arreglan, la causa (...) para eso son las juntas, para

resolver problemas y de inquietudes que tengas, pero son más en beneficio de la planta que de uno. No todo el tiempo, pero si es frecuente" (EG, No. 1, oct. de 1996).

Lo que aquí se expresa es la conciencia de que los intereses de la empresa y de los técnicos son distintos, algo que el discurso de la gerencia trata de borrar, no obstante que los trabajadores parecen estar dispuestos a buscar "un pacto" donde ambos intereses se satisfagan. A lo que no parecen estar dispuestos es a que "se les juegue el dedo en la boca" en relación a que los intereses de la planta son los suyos. Así, los operarios perciben estas juntas en sentido unidireccional, donde la información sólo fluye de la gerencia hacia ellos con el fin de plantear los objetivos de producción de la misma y las estrategias a seguir por parte de los técnicos, para que funcionen como equipo de trabajo, sin dejar espacios reales para la participación de la base. A menudo, la comunicación se rompe y propicia desinterés de los técnicos para participar en las juntas, ante lo cual, con frecuencia adoptan una actitud de espectadores, lo que oscurece la conducta propositiva y de involucramiento responsable que se supone impulsa el concepto de grupo.

Por su parte, la gerencia reconoce errores en el manejo de conceptos, prácticas tradicionales de trabajo y tensiones entre los diferentes niveles de mando, sin embargo, ello lo atribuye a problemas de comunicación, falta de imaginación y actitudes difíciles de superar que chocan con una implementación "limpia" del modelo¹⁰. En ningún caso se le atribuye al ejercicio del poder gerencial sobre el desarrollo del trabajo y a las diferencias entre los niveles jerárquicos. Al respecto el gerente general de la planta señala lo siguiente:

"como en toda relación, siempre hay desacuerdos, no todo es vida y dulzura (...) generalmente, el especialista primero tiene que dar resultados a su supervisor inmediato, para lograr estos resultados tiene que estar bien con el grupo, el grupo le demanda, el supervisor no le da y entonces pasa que lo llevamos a un gran nivel de frustración y todos los días hay un nivel de estrés grandísimo, porque no hay un entendimiento completo de las autoridades; bueno, no las autoridades, más bien del rol que juega cada uno de los miembros en el grupo (...) si no hay ese entendimiento difícilmente la gente va a dar lo que nosotros estamos esperando. Entonces, no es nada más la información, sino qué tanto realmente me estoy comunicando para que entiendan el concepto que quiero implementar y que ellos lo compren y que se comprometan con él (...) definitivamente, para mí la actitud es uno de los principales elementos que ayudan o perjudican para poder hacer lo que queremos. Esa actitud se manifiesta positiva o

¹⁰. - Iranzo (1991), ha señalado que para la mayoría de los empresarios del mundo que promueven la difusión del modelo japonés, los círculos de calidad y el trabajo en equipo se han convertido en símbolos de una nueva era que prelude la participación plena, el fin de la confrontación de clases y el surgimiento de hombres responsables motivados por hacer de los productos el fin de toda su existencia; de ahí que los conflictos surgidos en la empresa traten de minimizarse como problemas de comunicación y aprendizaje, y no como confrontación de intereses.

negativa. Positiva si hay un entendimiento, si la gente está a gusto y entiende. Negativa porque no se manifiesta, no la dejamos manifestarse, está frustrada o no cumplimos ciertas necesidades básicas que la gente tiene (...) podemos tener estándares muy fuertes, pero si la gente no nos entiende, y si nos entiende dice que está redifícil que cómo se le pone ese estándar si nunca lo va a alcanzar, o sea, si no hay el entendimiento de qué es lo que se busca como esencia en esto, difícilmente vamos a tener un resultado completo” (entrevista, marzo de 1997)

En el mismo sentido un ingeniero de manufactura indica lo siguiente:

“los principales problemas que tenemos en el trabajo son de comunicación, para que las cosas se hagan yo tengo que hacerlo a través de los supervisores, entonces primero tengo que ir a hablar con ellos y convencerlos, porque a veces no quieren, y ya luego ellos van y convencen a la gente. Los supervisores muchas veces se oponen a que se haga un trabajo nuevo que se tiene que hacer allí, y muchas veces no quieren que se haga porque les representa más trabajo para ellos y para la gente y dicen que tienen que batallar más; entonces ese es el tipo de problemas. Los supervisores también son de confianza, pero efectivamente, su puesto es como de ‘sandwich’ y tienen más contacto con la gente; entonces ahí salen las diferencias porque yo le digo ‘esto se tiene que hacer aquí porque no hay de otra’, y ellos responden ‘pues no, mejor búscale por otro lado’, así empiezan los problemitas. Cuando yo era supervisor era igual que ellos, los puntos de vista son muy diferentes; cuando eres supervisor no te gusta que vengan a quererte decir cómo hagas las cosas, pero cuando estás del otro lado agarras otra mentalidad, otro punto de vista, lo analizas un poco más; como supervisor sólo ves que es más trabajo y vas a hacer batallar más a la gente” (entrevista, marzo de 1997).

Como corolario de lo anterior, el gerente de planeación avanzada agrega lo siguiente:

“Lo que es bien importante es que hablemos un lenguaje común en donde se trate de ser lo más objetivo, no meterse en la subjetividad de lo que es bueno y lo que es malo. Entonces la forma en que nosotros interactuamos al hablar de lo que es calidad tiene pocas divergencias. Donde sí las hay es por ejemplo en la forma de cómo hacer las cosas y en donde privilegiamos el qué queremos no el cómo lo hagamos. Lo que esperamos y lo que sí tratamos es que la gente lo haga en la forma más adecuada, basada en el entrenamiento que recibe, en las expectativas que se tienen, y tratar de que ellos metan su imaginación para que todos podamos obtener el beneficio”(entrevista, marzo de 1997).

Sin embargo, parece evidente que no se trata de problemas de actitudes o de imaginación como señala la gerencia, sino ante todo, de una efectiva integración de los recursos humanos, que no ha sido posible por la ambigüedad de la organización, por las formas de control que cotidianamente se tejen en el proceso de trabajo, y sobre todo, por la creciente politización de los procesos de cambio

en la empresa, que se manifiestan como discrepancias entre las distintas interpretaciones de la realidad de parte de los actores y sus intereses. Así, por ejemplo, en la parte superior encontramos el lenguaje común de la productividad y la calidad, en la base el del salario y las prestaciones sociales, y los que se encuentran en medio tienen que ser bilingües¹¹. La alta gerencia no sólo está preocupada por las tareas de dirección y planeación estratégica, sino además, por sus aspiraciones personales de mantener su lugar o ascender a los niveles más altos dentro de la estructura de la corporación. Por otro lado, una buena parte de la gerencia intermedia no pretende hacer carrera dentro de la empresa, sino que tiende a irse de la compañía. Su mayor interés es aprovechar la capacitación que Ford les brinda, la ven como un proyecto de corto plazo, como una escuela en la que procuran aprender lo más posible para posteriormente independizarse y poner su propia empresa. Y por último, tenemos que la mayoría de los trabajadores buscan la conservación del empleo y la constante mejora de su salario y sus prestaciones económicas¹². La solución de esto no parece posible en el corto y mediano plazo, dadas las marcadas diferencias e intereses distintos entre los actores, y debido a la decisión manifiesta de parte de la gerencia de mantener una estructura de mando intermedia, que bien se sabe, dificulta la consecución de grupos auténticamente autodirigidos.

*** ¿Comunicación abierta o trampas simbólicas?.**

Con todo y su diversidad de orígenes, formaciones y edades, la gerencia de Ford Hermosillo asegura que existe un mismo lenguaje para todos, una mayor comunicación y un discurso democrático que ha facilitado una forma de dirección más abierta, humana y horizontal tendiente a superar las viejas formas autoritarias y a lograr la identificación de los técnicos y los supervisores con la empresa. Con ello han contribuido los cursos sobre capacitación y valores que ofrece la gerencia, los cuales son reconocidos como vehículos eficaces para promover un lenguaje común y una comunicación más abierta. Dichos cursos están compuestos de reglas de comportamiento e imperativos de conducta para legitimar el trabajo de grupo. Preceptos motivacionales como los de confianza, cooperación,

¹¹ .- Al parecer, lo que aquí se presenta es precisamente un esbozo del sistema de "distinciones sociales" del que habla Bordieu, y que configuran el "campo" y lo que está en juego, es decir, el capital económico, estatus, etc.

¹² .- Cabe señalar que entre 1986 y 1989, algunos de los técnicos que fueron despedidos por motivos sindicales aprovecharon sus indemnizaciones económicas y su capacitación polivalente para establecer pequeños talleres de carrocería, mecánica, pintura, electricidad y soldadura, entre otros. También ha sido el caso de algunos que han renunciado recientemente por problemas familiares o para acogerse al programa de retiro voluntario. Sin embargo, a diferencia de los mandos medios, tal como pudimos constatarlo en las entrevistas grupales, independizarse no forma parte de sus proyecciones laborales futuros, al menos no de corto plazo.

creatividad, integridad, responsabilidad, potencial de superación, desarrollo de habilidades, oportunidades, seguridad, integridad física, respeto y familia, son parte de su contenido y del lenguaje cotidiano que se despliega a todos los niveles en el interior de la planta. Para algunos operarios éstos han fortalecido su identidad con el grupo y la familia y han provocado un mayor acercamiento con la empresa, pues se entienden como parte de una preocupación constante y legítima que la empresa tiene por el desarrollo personal del trabajador. Para otros, en cambio, se interpretan simplemente como “trampas simbólicas” orientadas a crear estímulos positivos donde cada obrero entienda el punto de vista de la dirección y sea motivado a trabajar hacia metas comunes, es decir, se ven como recursos de comunicación para la búsqueda del consenso destinados a legitimar un discurso gerencial que pretende ser hegemónico.

“(los cursos) son muy importantes, uno les pone mucho interés, porque también no se avientan nomás para mantenernos un rato callados, sí van enfocados a tu forma de vida, sí los puedes aplicar a tu casa y en tu trabajo, en todas partes (...) nosotros hemos llevado ahí cursos muy buenos, bastante buenos, cursos que muchos profesionistas no los han llevado, ni los llevan en la escuela, que son nuevos. Ahí hace como un año llevamos un curso de valores, me gustó mucho, hablaba también de la familia, del respeto, la cooperación y la responsabilidad (...) todos esos cursos los tomas de acuerdo a la mentalidad que le ponga uno. Aunque a mi me favorecen, otros lo toman de juego, como trampas que les pone la empresa, pero de que son importantes son muy importantes, te ayudan mucho si los tomas en serio, si los vas a aplicar. Hay muchos que los llevan pero no les dan la importancia que le deberían de dar (...) yo pienso que si la persona que los aplica no les da la importancia que le debe dar es porque no le ha entendido (...) simplemente no le interesa ser mejor, no quiere aceptar que está mal (...) es que muchos dicen ¡me quieren lavar la cabeza!/risas/ (...) nosotros hemos llevado muchos cursos y de perdida algo nos ha quedado (...) sí tienen mucha paja, mucho rollo, a veces te estás durmiendo, pero cuando te metes de lleno al curso al comentar y opinar, ni sueño te da porque estas centrado en el tema. Es difícil cuando acabas de salir del comedor, hay cursos muy interesantes, por ejemplo el de valores (...) ha servido para apreciar lo que tiene uno más que nada, la familia, que ésta es muy valiosa, porque antes uno prefería salir solo, irse a dar la vuelta, pero ahora la relación es muy familiar, convive uno con la familia” (EG, No. 1, 1996).

Los técnicos reconocen la utilidad práctica de los preceptos motivacionales y de conducta como condición para mejorar la comunicación, pero el valor y sentido diferente que cada grupo jerárquico y cada trabajador en lo particular otorga a éstos, dificulta una comunicación efectiva. Para la empresa, no se trata de conceptos filosóficos abandonados al juego de la interpretación personal, sino de reglas semánticas y morales que orientan la disciplina de trabajo. Para los técnicos, en cambio, más que reglas de conducta representan una ética de trabajo que respetan, dependiendo de sus experiencias diarias en la línea de trabajo, así como de que exista una actitud consecuente de parte de la gerencia con el discurso de

igualdad y apertura que pregona. En consecuencia, estos cursos de valores utilizados como "recursos de comunicación de sentidos"¹³ para estructurar y homogeneizar el lenguaje de quienes trabajan en la planta, son en realidad trampas simbólicas cuya efectividad ha sido limitada para propiciar una comunicación efectivamente participativa.

Por otra parte, para eliminar barreras de comunicación, fomentar el aprendizaje y convencer de la utilidad práctica de los nuevos principios de trabajo, la gerencia pone al alcance de todo el personal la revista *Tiempo Ford*, un medio de comunicación interna de fina edición y excelente diseño, que llega mensualmente a los poco más de 2000 trabajadores de la empresa. La revista reconoce y promociona las actividades que desarrollan los grupos, además de las actividades deportivas y sociales. También promueve la prevención de accidentes de trabajo, informa sobre los resultados de productividad y calidad obtenidos por Ford y otras empresas, comunica sobre el desarrollo de los programas de producción y alienta a los técnicos a expresar sus habilidades literarias y artísticas con ensayos, poesías, dibujos o informes de su área de trabajo que contribuyan a mejorar la eficiencia. La revista *Tiempo Ford* cumple así la función de comunicar simbólicamente el prestigio de pertenecer a la organización Ford, "sinónimo de calidad productiva y competitividad mundial" (*Tiempo Ford*, 1989, No. 5: 3).

Cabe señalar, sin embargo, que si bien la revista ha sido un medio eficaz para promover una comunicación abierta y horizontal, donde todos los miembros de la empresa pueden participar en igualdad de circunstancias, dicha comunicación ha sido limitada, merced a una política editorial unilateral donde sólo se comunican los temas de interés para la gerencia, dejando cerrada la posibilidad de reproducir inquietudes cotidianas que tienen que ver con problemas en la línea de trabajo y en el grupo, así como temas sindicales relacionados con demandas salariales y prestaciones sociales. Por otra parte, aunque el lema de la revista destaca el hecho de ser "una publicación interna de la Planta de Estampado y Ensamble de Hermosillo para sus trabajadores y sus familias", no se permiten representantes de éstos en el consejo editorial, y a lo sumo, sólo se aceptan sugerencias sobre líneas editoriales relativas a temas recreativos. En consecuencia, la promoción de habilidades literarias y artísticas, además de los informes acerca del buen desempeño de los grupos y del éxito de los programas

¹³.- Thompson (1988) utiliza este término para explicar algunas de las aportaciones de Anthony Giddens, de cómo la acción es estructurada en contextos específicos y "como los caracteres estructurados de la acción son reproducidos por la simple realización de una acción".

de ideas efectivas y asistencia perfecta, aparecen igualmente como trampas simbólicas para obtener consenso.

Finalmente, la gerencia pone en práctica una política de puertas abiertas, donde los trabajadores pueden comunicar sus inquietudes personales y las de su grupo, para evitar con ello que los problemas se traten en primera instancia con la representación sindical. Aunque esto ha ocasionado tensiones con el sindicato, los trabajadores lo han aceptado como una política favorable que ha contribuido a resolver problemas y a un mayor entendimiento con la gerencia.

“Yo la verdad nunca acudí al sindicato, yo siempre iba a relaciones laborales con el gerente, directamente. /¿S. era quien te ayudaba más?/ En mi caso a mi me ayudaron mucho, todo el tiempo me apoyaron, es más ni a mi supervisor le decía nada, yo me iba directamente a la gerencia, me atendían inmediatamente” (EG, No.1, 1996).

“yo tengo más confianza en la gerencia, siento que si tengo un problema dentro de la planta, por decir así, yo necesito un préstamo porque tengo un problema urgente en mi familia, me siento con mayor facilidad de ir a expresárselo al gerente de la planta. Sabes qué, porque yo tengo un buen récord no estoy tan jodidón como para que no me escuche de perdida, entonces sabes que así está la situación y me siento más a gusto irle a platicar a ellos que a la bola de ignorantes que están en el sindicato, son más brutos, no tienen capacidad para nada, no resuelven nada, eso es la verdad, entonces no puedes tú irle a plantear un problema a un cabrón para que te lo resuelva, que no sabe ni qué onda (...) -otro técnico comenta- a mí me es indiferente, yo siempre voy y hablo con el que es mi jefe o el que está arriba de él, pero si no me escucha o no me puede resolver, pues ya me voy al sindicato. O sea para mí es la segunda opción, no es porque no le tenga confianza, yo sí le tengo confianza al sindicato, al menos a mí no me ha quedado mal, nunca me ha quedado mal, pero como te digo me es indiferente. Yo también podría ir primero con ellos, pero yo trato de hacer las cosas de tal manera que no haya conflicto, porque aunque puedas salir de tu bronca, al otro día vas a volver a la línea y ahí va a estar tu jefe, no va a estar el sindicato, ¿a quién le vas a rendir cuentas a fin de cuentas?, ¿a quién vas a tener enfrente?, por eso debes de estar, si no bien, de perdida más o menos” (EG, No.3, 1997).

Como en el caso anterior, la política de puertas abiertas para tratar problemas de trabajo y comunicar inquietudes relacionadas con desacuerdos entre operarios y supervisores ha probado ser parcialmente efectiva para promover una comunicación abierta, dado que únicamente se tratan problemas circunstanciales o coyunturales relativos al trabajo cotidiano en la línea, pero no resuelve en lo individual problemas relacionados con asuntos salariales y prestaciones sociales que sólo competen al sindicato y están regulados en el Contrato Colectivo de Trabajo. La gerencia ha intentado sustituir permanentemente la figura del sindicato por una política de puertas abiertas, aprovechando el bajo perfil político de algunos

de sus miembros y la imagen deteriorada y desprestigiada que las organizaciones gremiales de México tienen como representantes de los intereses de los trabajadores. En realidad, ésta ha sido otra de las trampas simbólicas utilizadas para obtener consenso, cuya efectividad ha sido igualmente limitada.

Así pues, todo parece indicar que todas estas formas de comunicación no han sido suficientes para lograr una verdadera integración de los recursos humanos, sin embargo, tampoco han imposibilitado avanzar exitosamente con los programas de productividad de la empresa. Su condición híbrida bajo la forma de trampas simbólicas, aunque ha resultado en una comunicación defectuosa, ha sido eficaz para aumentar el consenso y medir hasta qué grado la gerencia puede diseñar una estrategia de comunicación incluyente, sin comprometer los programas productivos de la empresa.

4. Valores compartidos y sentido de unidad: distinción *versus* integración social.

Para complementar el modelo de "liderazgo compartido", Ford de Hermosillo desarrolla un modelo de valores que fomenta el sentido de unidad entre todos los empleados a través de varios aspectos que conducen al sentimiento de pertenencia y membresía al grupo y a la empresa. Este tiene sus orígenes en los principios del modelo japonés, que consisten en promover la ausencia de privilegios especiales - incluso para los directivos de alto nivel- tales como estacionamiento, uniformes y cafetería. También refiere a la promoción de eventos sociales, como son los días de campo, fiestas o actividades deportivas, y a la ejecución de rituales al principio del día del trabajo. Numerosos estudios reconocen que en Japón, 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 la gerencia 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, 1989: 82). Asimismo, los trabajadores tienen la costumbre de "...escuchar con atención los principios fundamentales que rigen en la *uchi kaisha* o 'mi casa', como definen comúnmente 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". Todo esto motiva a la conciencia de grupo de los empleados y al sentido de unidad con la compañía, contribuyendo a desarrollar una cultura del trabajo industrial, lo cual constituye el telón de fondo para que los otros elementos del sistema de producción y dirección de la organización del trabajo japonés se desarrollen con armonía.

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 y solidaridad con la empresa. En los principios filosóficos del modelo de organización ha estado presente el interés por desaparecer los privilegios jerárquicos, haciendo que tanto gerentes y cuadros medios como trabajadores de línea, compartan los mismos servicios como la comida, los uniformes, el estacionamiento, el baño, y convivan en los mismos espacios recreativos, áreas de descanso y eventos sociales. Hasta hoy, esto ha dado como resultado relaciones interpersonales de convivencia informal y de satisfacción en el trabajo que contribuyen a la identidad de grupo y al sentimiento de estar en una empresa diferente a todas las demás. No obstante, no ha sido posible lograr una integración social efectiva, ya que es notable que los trabajadores no dejan de tener presente las distancias con los supervisores y gerentes, y sentirse partícipes de un grupo social distinto con diferente nivel 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 ha generado una mezcla de actitudes e intereses distintos, que han impedido desarrollar una identidad profunda con la empresa. Las relaciones de convivencia informal, el uso de símbolos, y la manera en cómo conciben su permanencia en el trabajo dan cuenta de lo anterior.

*** *Convivencia informal.***

Efectivamente, los esfuerzos por generar un entorno más propicio de solidaridad con la empresa se extienden a diferentes espacios de reproducción social, como la recreación y la cotidianeidad obrera. Así, por ejemplo, la convivencia informal durante la comida -que dicho sea de paso representa uno de los mayores atractivos dentro de la planta para todos los empleados, pues se considera mejor y más variada que la que ofrecen muchos de los restaurantes de la localidad- ha probado ser efectiva para minimizar las diferencias jerárquicas, pero el concepto de igualdad que se pretende inducir detrás de este hecho sigue siendo cuestionado en la línea de trabajo.

“en la planta cuidan mucho que la gente se sienta agusto. Todos somos iguales decían en un principio, pero ellos traían su pantalones de vestir, los gerentes siempre andaban trajeados, inclusive con corbata, pero ya no es así (...) el gerente de planta muchas veces está comiendo con uno –aunque el que está ahora como que es medio sangronón- pero los otros no, Félix Guillen, por ejemplo, llegaba y se sentaba donde le caía y se ponía a platicar: ¿cómo estás? y no preguntaba nada del trabajo (...) inclusive Felix Guillen en la arboleda llegaba y se ponía a platicar con la gente, a nadie le preguntaba qué hacías ni quién eras, inclusive estaba un hermano de un técnico y ‘tú que ondas qué haces aquí’, le dijo, ¡no, pues yo soy el gerente! dijo así como si nada y nosotros unas curas (EG No.2, 1997) (...) en el comedor si se ve a todos por igual, entramos por donde mismo, comemos en la misma mesa, no hay diferencias, pero ya sobre la línea las cosas cambian. Se manejan muchos conceptos de grupo, todos opinamos y uno dice una idea buena, pero si una idea viene de un ingeniero le va a dar mayor seguimiento a esa idea, ¡y si habla él, a él le van a hacer más caso que a uno! (todos aceptan que si)” (EG No.1, 1996).

La motivación hacia la solidaridad con los programas de la empresa se traslada también hacia las actividades sociales y deportivas, dentro y fuera de la fábrica. En 1986 se instrumentó el programa de Fomento Recreativo, Deportivo y Cultural FORDEC, dirigido por un comité de trabajadores con representación de todos los departamentos de la planta. Desde entonces, el objetivo del programa ha consistido en impulsar actividades deportivas, sociales y culturales, como son los torneos de base ball, foot ball, basket ball, volley ball, ajedrez y maratón; además de promocionar conciertos de música, obras de teatro, festivales, etc., así como aquellos eventos de interés para los familiares de los trabajadores. La respuesta hacia estos programas ha sido crecientemente participativa, ausente de cuestionamientos y vista como una forma de convivencia familiar. No obstante, como señala García (1995), para la empresa ello ha significado un mayor acercamiento con la “familia Ford”.

"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.: entrevista, 1995).

****De “chicos Ford” a simplemente técnicos multicalificados.***

Asimismo, las acciones particulares de prestigio profesional han sido otra fuerza innovadora de acercamiento con la empresa. Desde el momento en que la planta inició sus operaciones en 1986, el uniforme de los “chicos Ford” se convirtió en un distintivo de identidad, su uso fuera de la planta se volvió común. Portar la camiseta de la corporación en reuniones sociales, en el barrio, en el hogar, los

centros comerciales, la escuela, etc., los distinguía del obrero común y corriente, poseedor de habilidades especializadas y entrenados en los métodos tradicionales de trabajo. Contrario a lo que sucede en otras empresas, donde los uniformes son únicamente aceptados para trabajar y no representan ningún valor especial, en Ford -aunque su uso no es obligatorio- han sido considerados como sinónimo de estatus, de defensa por la profesión. Aquí, a diferencia de Japón, los empleados 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-. Sin embargo, esta actitud de portar la camiseta de trabajo una vez concluida su jornada, ha pasado de positiva a negativa conforme aumenta la antigüedad y el trabajo adquiere distinta valoración personal.

"...cuando yo recién entre allí, los tres primeros meses que estuve allí en la línea, no me la quitaba (la camiseta) y yo me iba en el camión de aquí hasta Sinaloa con la camiseta de la Ford, y yo me sentía orgulloso porque yo trabajaba en Ford, entonces yo creo que tiene que ver con la antigüedad, yo ahorita llego (a mi casa) y no quiero saber nada de ropa de Ford (...) a mucha gente les gusta la camiseta de Ford, por ejemplo, a mi mecánico se la regalo y le deja los logos -porque ellos no conocen la chinga de esta camiseta-, /si es cierto -aceptan todos-/, /para ellos es un orgullo/ mucha gente dice: que a todo dar trabajar en la Ford, lo ven así como una cosa muy grande. Nosotros al entrar también pensábamos así, decir que éramos de la Ford, se le caía la boca a uno, pero ahora digo que trabajo en una planta que está allá en el parque industrial (risas)" (EG, No.1, 1996).

Es indudable que la experiencia laboral modifica la percepción que se tiene de la actividad productiva. Para los técnicos de Ford su trabajo ha resultado pesado, muy distinto a la visión con la que entraron, donde el encanto de las primeras capacitaciones, de aprender cosas nuevas y de armar un carro, generó el espejismo de pertenecer a un estrato privilegiado de obreros del primer mundo que les daría elevada capacidad de consumo. Aunque la realidad ha sido distinta, su aprecio por el trabajo en Ford, no obstante, ha cobrado un valor especial. Así, por ejemplo, un trabajo realizado en 1990 (Carrillo y Micheli, 1990), había concluido que si bien la mayoría de los trabajadores de esta empresa mostraban en general cuestionamientos a los aspectos autoritarios del modelo y los bajos salarios, también reconocían posibilidades de autodesarrollo. Esto significa que paulatinamente han ido adquiriendo conciencia de su alto desempeño, de su preparación técnica y de sus capacidades productivas, lo que los hace percibir su trabajo con un valor superior al resto de otros empleados de otras plantas industriales y sentirse diferentes del resto del obrero sonoreense. Incluso su autoestima se ha vuelto elevada con respecto a los japoneses,

alemanes, estadounidenses y otros extranjeros que regularmente visitan la planta para trabajos de reparación, diseño, supervisión, colaboración, entrenamiento o certificación¹⁴.

“...el éxito de cualquier trabajo es en primer lugar el factor humano, porque yo creo que si tú tienes la mejor tecnología y no tienen disciplina para usarla, es un fracaso seguro, entonces yo creo, yo le amerito a todo eso que gran parte del éxito que tiene esta compañía es debido a su gente (...) el mexicano tiene ganas de trabajar cuando se le presenta (la oportunidad) y se le dice cómo tiene que trabajar, estamos nosotros con sed de trabajar y trabajar bien /y hacer las cosas bien/, entonces mucha parte de ese logro se le debe al tipo de gente (...) yo he sido vaguillo, he andado en otros tipos de trabajo en el otro lado (EEUU) y la gente allá es una irresponsable, el americano tiene toda la tecnología pero no le ayuda mucho su gente, la gente allá tiene otro tipo de pensamiento, a otro tipo de rollo, aquí sí nos estamos aventando un diez”(EG No.3, 1997).

*** Satisfacción versus identidad.**

Sin embargo, a pesar de que los operarios de Ford se perciben a sí mismos como trabajadores eficientes con alto rendimiento y eficacia en el trabajo, sus lealtades con la empresa se ven limitadas por las cargas de trabajo y la no correspondencia entre productividad y salarios. La encuesta de Covarrubias y Grijalva (1994) mostró que el 82% de los técnicos se sentían satisfechos de trabajar en Ford, pero únicamente poco más de la tercera parte consideraban una distinción especial pertenecer a esa empresa. Estas cifras las corroboran opiniones extraídas de las entrevistas grupales, que indican que el sentido de identidad hacia la empresa es limitado, aunque existe satisfacción con el trabajo desempeñado.

“(La Ford) es una planta que sobresale mucho sobre otras en su tipo y a nivel regional, creo que es una de las mejores y eso hay que aceptarlo, entonces yo creo que todo lo que se haga ahí no deja de ser importante, entonces algo ha captado uno y creo que se siente uno bien cuando aprendes algo, que aparte de que lo llevas a cabo ahí yo creo que también a veces la haces bien por acá afuera, en lo personal sí me siento satisfecho (...) por mi lado he aprendido lo que es la responsabilidad, yo por ejemplo antes llegaba tarde a todos lados y conforme ha pasado el tiempo ahí te van marcando el paso y aprende uno que si es a las 7 a las 7 debe estar ahí, ni antes ni después (...) agarras una disciplina” (GE. No. 3, 1997).

¹⁴.- Las opiniones de los técnicos de Ford coinciden con algunos resultados de investigaciones recientes (Beltrán, et al., 1996, citado por Reygadas, 1998 A) en el sentido de que muchos mexicanos se conciben a sí mismos como personas industriosas que otorgan al trabajo un valor muy importante. Dichos resultados sugieren además, que “Los mexicanos contemporáneos hacen una valoración positiva de la eficiencia, la capacidad laboral, el trabajo, la puntualidad y la asistencia –asimismo-, contradicen el estereotipo de que los mexicanos privilegian las relaciones personales y familiares en detrimento de la eficiencia, lo mismo que la idea de que la lealtad al superior sería un valor definitorio de su cultura laboral”(Reygadas, 1998 A:148-149)

“en Japón (la empresa) es una familia, se usa mucho el honor, si renuncio va todo mi honor ¿cómo le voy a dar la espalda a la empresa que me ha dado tanto?, así se maneja allá. Allí supuestamente -porque nos han platicado- es lo mismo de empresa a trabajador. ¡Aquí no!, aquí quieren meternos esa filosofía; pero nada más quieren que uno responda hacia la empresa, pero la empresa no se preocupa por el trabajador, no copian los beneficios que los orientales les dan a los trabajadores”¹⁵ (EG, No.1, 1996).

Los trabajadores reconocen que han aprendido un sistema de trabajo y también la comodidad de que la planta les proporcione el transporte, el uniforme y el servicio del comedor, además de sentir que hay un buen ambiente de trabajo. Pero aún así ellos están en la mejor disposición de abandonar su trabajo por otro, porque no todos están conformes con el puesto de trabajo¹⁶. En el orden de la proyección laboral futura, adquiere forma el concepto de superación, que significa no quedarse a trabajar en Ford por el resto de su vida laboral, puesto que la misma superación les indica que deben conocer otros ámbitos que vayan de acuerdo al tipo de capacitación que ya han adquirido, que se pague el valor de su fuerza de trabajo que no es apreciada en la planta. Sin embargo, reconocen que por el momento, la mejor opción en términos salariales y prestaciones sociales sigue siendo Ford, dadas las reducidas opciones que presenta el mercado de trabajo, lo que los convierte en empleados cautivos por un buen tiempo.

“a mi lo que me gustaría de la planta para que fuera cierto eso es que sí se preocupara por el trabajador, no tanto paternalista, porque yo comprendo que el trabajo es el trabajo y uno a lo que va, pero si la planta se preocupara en realidad como se dice, uno estaría muy agusto /a como se ve/, si a como se ve, porque sí le pagan bien a uno, que si uno quiere ganar más que haga su esfuerzo por ganar más, preparándose. Si pagan bien la gente no se saldría. Si vemos a dos años atrás o tres cuando no estaba esto de la crisis había rotación de personal a lo loco, y ahorita estamos los mismos de hace tres años y no se salen, al contrario, entra la gente, ¿por qué? porque no hay trabajo, pero si estuviera la situación bien se daría esa rotación de personal, al menos yo me saldría, y la mitad yo creo” (EG, No.1, 1996).

“la mayoría de la gente está ahí por necesidad, por el sueldo, por la paga, pero no creas que por otras cosas. Sí se valora lo bueno que tiene la planta y eso a ellos les preocupa. Por ejemplo hacen cada año encuestas: ¿cómo está la gente?, ¿los supervisores?, ¿cómo se siente uno? y ¿cómo valora al grupo y al especialista? y así. Hay una pregunta que siempre viene ahí, que si en otra empresa te pagaran los mismos sueldos, las mismas prestaciones ¿te saldrías? y todos le ponen que sí . Y esa pregunta siempre viene y todo

¹⁵.- Este testimonio revela que a diferencia de Japón, aquí el honor es negociado bajo otros parámetros de significación y contextos sociales, como es el de género, de sexualidad, familia, etc., pero no el de empresa.

¹⁶.- Zurla (1990) señala que la relación entre calidad del trabajo y calidad de vida es determinante para guiar las actitudes y comportamientos de trabajo. En tal sentido, sugiere que un mejor conocimiento de las culturas de trabajo debe abordar el estudio de la calidad del trabajo y su relación en la esfera de la vida cotidiana.

el tiempo la gente le pone -sí me saldría-, /¿y nadie se sale?/, no, porque no hay de otra, pues” (EG, No.2, 1997).

La permanencia en el trabajo, como se puede observar, no está determinada por sentimientos de fidelidad o identidad con la empresa, tampoco por las actitudes de prestigio profesional o la valoración que otorgan al trabajo. Aunque reconocen la importancia de compartir los mismos espacios de trabajo y de recreación para eliminar privilegios jerárquicos, y de hablar un mismo lenguaje, el valor que dan a ello tiene sentido y dirección distintos. Los trabajadores 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 retroalimentación, 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. En este sentido, la hibridación ha estado marcada por estrategias de diferenciación simbólicas que han resultado en acercamiento crítico con los valores que promueve la gerencia, y también en sentimiento de identidad limitada con la empresa, pero de unidad con el grupo de trabajo.

Parece evidente, sin embargo, que la gerencia de Ford Hermosillo sobrestima el consenso creado en torno a la empresa, al considerar que a pesar de todos estos problemas los postulados del modelo de valores ha funcionado exitosamente, lo que según ella se refleja en los resultados positivos de producción de los últimos años: “estos diez años considero que han sido de mucho éxito, éxito basado principalmente en su gente, en la calidad de su gente, el tipo de empleo, el amor a la camiseta que tenemos cada uno de nosotros a esta organización, otra es debido a su estructura organizacional” (Ford, 1997, comentario del gerente de la planta). Este razonamiento puede considerarse lógico si se toma en cuenta que quizás lo más importante para la gerencia es cumplir con los programas productivos, antes que llevar a la práctica una verdadera integración de los recursos humanos, con lo que se pone en entredicho el interés por lograr una auténtica racionalidad antropocéntrica.

5. Significados en disputa, entre el pragmatismo y la cooperación crítica: resultados del modelo de organización y cultura.

Hasta aquí, los tres indicadores estudiados que fueron identificados como estrategias de racionalización, técnicas de ingeniería cultural o procesos de

influencia y convencimiento, han sido los medios para estructurar nuevos conceptos y significaciones en materia de trabajo, y buscar consenso hacia las prácticas gerenciales y los programas productivos de la organización. Dicho de otra manera, constituyen las estructuras estructurantes de la organización del trabajo que han permitido tejer las redes del poder consensual. Generalmente se han desplazado sobre dimensiones culturales como el compromiso, la cooperación, la responsabilidad, la confianza, la superación personal y otros mecanismos informales de poder tendientes a construir una comunidad de intereses dentro del ámbito fabril. Los problemas que ha engendrado su puesta en práctica han sido, generalmente, de integración de los recursos humanos, los cuales desde su origen han estado marcados por la fragmentación y el conflicto. Ello ha derivado, como *forma* esencial del modelo, en un *proceso de experimentación y aprendizaje continuo de la organización*, que ha consistido, entre otros aspectos, en establecer ajustes internos a las responsabilidades y funciones de los equipos y a los niveles de mando, así como a la búsqueda constante de la negociación de intereses entre trabajadores y gerencia. Esto ha hecho posible fortalecer el núcleo más importante de la organización laboral, que es el trabajo en equipo, mismo que ha funcionado como patrón intersubjetivo que ha sido adoptado y adaptado como una forma local aceptable. Dicho patrón ha permitido establecer relaciones de solidaridad con la empresa y de convivencia al interior de los grupos de trabajo, así como también en el ámbito extrafabril.

Estos resultados, sin embargo, no se pueden deducir mecánicamente de la aplicación de los métodos japoneses, sino que obedecen a una dinámica de hibridación que resulta de la asociación de dichos métodos con diversos factores sociales y culturales característicos de México y la región de Sonora. En particular, se trata de una hibridación intensa y permanente, de impulso y propulsión del sistema de organización del trabajo, o para decirlo en palabras de Abo (1994), de una hibridación tipo "adaptación activa". Su base de apoyo ha estado en la introducción de ciertos componentes autoritarios locales y en la manipulación simbólica de valores éticos y conceptos de trabajo que han propiciado una comunicación incluyente y un mayor acercamiento y sentimiento de solidaridad con los planes y objetivos de la empresa; esto es, el consenso hacia la organización del trabajo. Esto le ha dado al modelo de Ford una cualidad distinta a la del modelo ideal japonés, lo que impide pensar en la japonización como el factor determinante de los cambios y la reestructuración de la empresa.

Asimismo, estos resultados tienen que ver con una creciente politización de los procesos de cambio en la empresa, relacionados con la interpretación de los nuevos conceptos de producción y de las nuevas "filosofías" de trabajo. Gradualmente, se

ha ido desarrollando al interior de la planta una conciencia crítica y reflexiva entre los trabajadores, que pone en disputa algunos de los significados de los nuevos principios organizacionales y productivos, misma que se expresa como un fenómeno de resistencia a las manifestaciones de poder coercitivo. Si bien la gerencia pretende imponer un discurso favorable a los intereses corporativos a fin de hacer viable el principio de "racionalidad" organizacional, dicha pretensión se enfrenta con las interpretaciones de los trabajadores, quienes elaboran posiciones críticas que evidencian los puntos de conflicto, contradictorios del régimen discursivo de la empresa. Es por eso que el *consenso sobre los principios de la organización y las políticas de la gerencia para ponerlos en práctica, adquiere un carácter negociado*, ni la subjetivación es total, ni la hegemonía del discurso. Esta característica es la manifestación más evidente de la *calidad* de los cambios en la organización del trabajo en Ford, ni continuidad a ciegas con el modelo, pero tampoco ruptura.

No se puede decir, sin embargo, que la aplicación de los aspectos señalados estén fracasando. Por el contrario, si se evalúan en términos de avances graduales, se puede establecer que se encuentran en un nivel de desarrollo aceptable que ha creado un alto compromiso de los trabajadores con la organización, lo que ha traducido un estilo propio de cultura laboral. Dicha cultura se puede interpretar como una estructuración simbólica que resulta de una mezcla de principios y normas, prácticas y métodos de trabajo, y estilos de dirección y mando esencialmente distinta al modelo cultural representativo de las plantas automotrices japonesas; es decir, tiene una naturaleza híbrida generada por la interacción de condicionamientos globales y locales. Esto significa, que no es la japonización lo que ha definido el modelo cultural de la planta. Por el contrario, la cultura del trabajo en Ford Hermosillo presenta características particulares que definen un estilo propio de concebir y desarrollar el trabajo; esto es, una cultura representada por prácticas y concepciones pragmáticas, pero a la vez cooperativas y críticas.

Pragmáticas porque se ha ido moldeando de acuerdo a la evolución de la confrontación y el conflicto, según el principio de prueba y error. Después de 1989, la estrategia cultural de la empresa fue 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 recordar que Ford es la compañía automotriz con mayor número de operaciones y plantas fuera de su país de origen.

Cooperativas y críticas, no sólo porque se han evidenciado las limitaciones del discurso de la nueva racionalidad organizacional, sino también porque se ha generado un proceso de formación, apropiación y aprendizaje continuo en torno al trabajo de grupo y la organización socio-técnica, que a su vez ha trastocado espacios cotidianos de solidaridad extrafabriles y ha creado valores y actitudes de autoestima profesional crítica y autocrítica del trabajo cotidiano. Los técnicos han hecho suya esa parte del capital cultural que se expresa en los conceptos que fomentan la cooperación y los han internalizado en su vida cotidiana como una forma o estilo de vida que se aprendió en la fábrica, y que al momento de concluir diariamente con la jornada laboral no se pueden dejar, ya que se porta en la subjetividad y se manifiestan también en su cotidianidad extrafabril. Esto lo constatan las respuestas que se obtuvieron durante las entrevistas grupales en las que imperó la participación con intervenciones ordenadas y fluidas, dejando abierta la oportunidad de intervención para todos, aceptando las coincidencias y discutiendo con respeto las opiniones contrarias. Nos encontramos pues, frente a trabajadores que imprimen una alta valoración a su trabajo, pero a su vez cargadas de reflexión y crítica a sus condiciones de trabajo y a sus relaciones con la empresa. 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.

Cabe señalar que estos resultados difieren de aquellos estudios que han interpretado esta combinación de principios y prácticas de trabajo como choque entre culturas, dado por las diferencias étnicas o incluso de género (Taddei, 1992; Reygadas, 1998). En el caso de Ford Hermosillo, no se trata de una cultura de coexistencia entre culturas diferentes. Tampoco se trata de una cultura antagónica de relaciones interculturales con los norteamericanos ni con los japoneses, es decir, un choque entre culturas ocasionado por el contacto entre trabajadores y gerentes de distintas nacionalidades que portan concepciones y tradiciones distintas sobre el trabajo, sino entre conacionales de una misma región que enfrentan diferentes interpretaciones de cómo llevar a la práctica una normatividad y procedimientos de trabajo importados. 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.

En otras palabras, las diferencias y discontinuidades que presenta el modelo cultural de Ford, no son de género o étnicas, no 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 de diversas formas de enfrentar y valorar un esquema de trabajo determinadas por diferencias jerárquicas y de aprendizaje. En este sentido, no caben estereotipos a favor de una cultura “instrumentalista”, “funcionalista” o “autoritaria”, como ha sido el caso de algunas maquiladoras fronterizas y otras empresas nacionales consideradas modernas. Ford es uno de esos casos que constata la diversidad cultural existente en la industria mexicana, pero no sólo eso, es también quizá el mejor ejemplo, y probablemente también uno de los casos más avanzados donde se reflejan las actuales tendencias globalizadoras hacia una “homogenización” cultural, merced a su cercana afiliación con modelos de organización industrial considerados universales. Paradójicamente, refleja al mismo tiempo, una de las diversas vías por las que están transitando los procesos de modernización regional en diversas localidades del mundo, en los cuales las culturas corporativas se consideran un dispositivo esencial de éxito.

Asistimos a la escenificación de la globalización como “globalización cultural”, en este caso, como una cultura del trabajo que contiene un proyecto de subjetividad que se confronta con una herencia cultural u otras subjetividades o culturas del trabajo. Se trata de un proceso de interpelación complejo donde se dan transformaciones subjetivas y resistencias, hasta la misma modificación del “proyecto de cultura del trabajo” que se pretende imponer. Por eso, debe considerarse la cultura del trabajo en Ford de Hermosillo como un proceso en constante cambio, cuyo desenvolvimiento aparece muy ligado a la naturaleza de los conflictos y las negociaciones. Esto indica que 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. En este sentido, Ford deberá 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. Para ello tiene ante sí dos retos que la gerencia deberá enfrentar para intentar consolidar el principio de integración social afanosamente buscado a través de la cultura corporativa del *empowerment* y del liderazgo compartido, con lo cual estrecharía su cercanía con el modelo ideal de organización antropocéntrico.

El primero de ellos radica en desprender a los MM de su papel de gobernadores del proceso y sujetarlos efectivamente a su función de asesores o supervisores, para lo cual deberá propiciar un enriquecimiento efectivo de tareas enfocadas al desarrollo de grupos autónomos y autodirigidos, tal como lo señala el modelo. Esto se traduciría en una disminución de las tensiones y contradicciones creadas por la ambigüedad en la toma de decisiones, con la creciente posibilidad de crear formas de interlocución directas entre gerencia y trabajadores, y de intervención realmente participativa de parte de estos últimos en las decisiones fundamentales del proceso productivo. En una empresa que busca su propia identidad con el desarrollo de un trabajo más humano, ya no existen modelos a imitar sino una coherencia que mantener.

El segundo consiste en desarrollar un estilo de mando y de trabajo tendiente a profundizar aquellos compromisos sociales considerados estratégicos para consolidar el consenso. Esto implica, entre otras cosas, disminuir las diferencias entre incrementos en la productividad y salarios, así como seguir negociando las diferencias entre los distintos actores con respecto a los principios y prácticas organizacionales, dadas por sus tradiciones, valores, normas de conducta, experiencias y sueños. Una racionalización orientada en la humanización no puede dar cabida a inconsistencias necesarias y contradicciones conscientes de la organización del trabajo, porque de lo contrario corre el riesgo de convertirse en una racionalización basada en la técnica y el diseño. En otras palabras, lo que estamos tratando de decir es que en una empresa donde las aspiraciones de clase y las diferencias jerárquicas están tan marcadas por la ambigüedad del discurso gerencial, se debe hacer hincapié en la coherencia de las decisiones tomadas y los principios que promueve. En una empresa como Ford de Hermosillo, que busca su identidad cultural con el discurso de la humanización del trabajo, estos problemas tienden a convertirse en obstáculo.

Avanzar en la solución de estos retos no significa, sin embargo, resolver el problema de la fragmentación y el conflicto de intereses entre las subculturas, ya que hasta hoy ningún modelo inspirado en los principios japoneses, por más que lo pregonen los defensores del *management*, parece haber contribuido a eliminar las diferencias de clases, además, ninguna cultura del trabajo constituye en sí misma un todo absolutamente coherente e integrado. Empero, se puede fortalecer la integración social y el consenso, y con ello reconstruir una personalidad propia de la empresa basada en la coherencia de las decisiones y el discurso. Este es un camino posible, aunque quizá el más complejo; el otro, el más sencillo y el que hasta hoy ha dado resultado y ha marcado la *dirección* del proceso, ha sido el de *negociar a su favor espacios de poder sin sacrificar productividad y calidad*,

manteniendo vigente un modelo de involucramiento limitado, basado en las contingencias y en la adaptación a las situaciones cambiantes y problemas en la línea de producción, combinado con un discurso que ha oscilado entre la valoración de lo humano como lo más importante, y la productividad y competencia como prioridad estratégica; esto es, la imagen de una empresa con una personalidad ambigua, pero funcional.

En el capítulo siguiente se extenderá este razonamiento y se agregarán elementos adicionales de análisis, tomando como objeto de estudio el sistema de relaciones laborales y las transformaciones que presenta la relación capital-trabajo.



Capítulo V

EL SISTEMA DE RELACIONES LABORALES EN FORD HERMOSILLO: NUEVAS REGULACIONES FLEXIBLES PARA UN ORDEN LABORAL BASADO EN LA NEGOCIACIÓN Y EL CONSENSO

En este capítulo se analizan las características, la dinámica y los problemas asociados a los mecanismos de construcción del sistema de relaciones laborales¹. Asimismo, se identifican la *forma*, *calidad* y *dirección* de los cambios que en este ámbito presenta la reestructuración de la planta de Ford en Hermosillo.

El sistema de relaciones laborales está referido a los siguientes cuatro componentes: política de selección, contratación y entrenamiento de personal; política de clasificación de puestos y enriquecimiento de tareas; política de salarios y ascensos; y política de representación de intereses (gerencia-sindicato). Al igual que las nuevas técnicas de organización del trabajo, estos aspectos constituyen, por así decirlo, parte importante de las llamadas “tecnologías blandas”, a las que algunos autores atribuyen el centro de gravedad de numerosos problemas, pero también a las que responsabilizan mayormente del éxito de las nuevas estrategias de reestructuración en la fábrica automotriz (Shaiken, 1990; Carrillo y Micheli, 1990; Coriat, 1992; Abo, 1994; Pries, 2000).

Para analizar estos cuatro niveles, cobra particular importancia el concepto de empresa como “unidad estratégica de acción que se transforma y actúa ante condiciones internas y externas estructuralmente inciertas” (Pries, 1995:135)². Esto implica considerar al sistema de relaciones laborales, como *espacio de transformación* donde se dirimen los procedimientos y la negociación de intereses, -ya sean explícitos a través de convenios colectivos, o implícitos a través de formas de subjetivación-, y donde se regulan las normas materiales y las reglamentaciones de las condiciones de trabajo y empleo. Asimismo, implica la imposibilidad de concebir los resultados de la relación capital-trabajo sólo como

¹. - Una definición útil para los propósitos de este trabajo, es la que refiere a las relaciones laborales como “la forma concreta y material del uso productivo de la fuerza de trabajo” (Pries, 1995A: 82). Esta tiene que ver con la definición de tareas y funciones concretas según puestos, grupos y áreas de trabajo; con la asignación de puestos, con la forma en cómo se define y quién decide el diseño del proceso de trabajo, y con los mecanismos de control en y del trabajo. Son por tanto, parte sustantiva de las relaciones sociales de producción que se desarrollan al interior de la organización productiva, que es la empresa. Autores como Coller (1997) señalan que las relaciones laborales pueden adoptar dos formas: Una es la forma institucional, en la que los actores pueden ser instituciones tales como comité de empresa, secciones sindicales, dirección empresarial, etc.; otra, la no institucional, que es el conjunto de acciones que trabajadores y dirección empresarial desarrollan en el nivel de los puestos de trabajo.

².- Esta definición forma parte del concepto más amplio de empresa sugerido por Pries, al que ya hicimos referencia en capítulos anteriores.

una sucesión continua de victorias, mejoras y progresos para alguna de las partes, sino que se convierten en escenario de una serie de experimentos, riesgos, e intentos cuidadosamente sopesados. Dicho de otra manera, los procesos de cambio en las relaciones laborales de Ford abren significativas zonas de incertidumbre que ponen de manifiesto la variedad de respuestas al nivel de la planta, tanto por las características propias de la acción sindical y las estrategias de la gerencia, como por el carácter cíclico del comportamiento de las ventas y el sistema de producción.

Lo anterior nos permitirá entender los procesos de acción y transformación en el contexto de los cambios cualitativos de la praxis empresarial y nos ayudará a responder a preguntas tales como las siguientes: ¿cuáles son las estrategias que dirigen y optimizan el rendimiento y la integración social de la fuerza de trabajo?, ¿a través de qué mecanismos ocurre la asignación de los puestos de trabajo?, ¿de acuerdo con cuáles criterios y de qué manera son reclutados, capacitados y remunerados los integrantes de la empresa?, ¿qué clase de discrepancias se presentan entre los representantes de la relación capital-trabajo con respecto a las normas y mecanismos que regulan esta relación?, ¿qué tipos de respuestas están dando los trabajadores frente a las estrategias de la gerencia?

En este capítulo se tratará de probar que el modelo de relaciones laborales de Ford Hermosillo ha transcurrido mediante una estrategia gerencial de “ensayo y error”, a efecto de realizar un proceso de ajustes y cambios graduales en el sistema de trabajo, que conduzcan a un orden laboral y a una política de racionalización de los recursos humanos dentro de la planta. Dicha estrategia ha sido denominada, inicialmente, “gestión participativa”, y posteriormente, “liderazgo compartido” o *empoderamiento*. Los resultados de ésta revelan la coexistencia de relaciones de fuerza y de poder en ambos lados de la relación capital-trabajo, que ponen en tensión una posición de cambios graduales consensados *versus* una imposición rápida con relativa participación del sindicato, el cual inicialmente se caracteriza por su escaso compromiso y su papel de confrontación frente a las políticas de la empresa, y posteriormente, como un observador atento, que confronta, negocia y se involucra abiertamente en la organización. Todo ello ha generado un escenario socio laboral inédito, que en la práctica ha permitido observar las contradicciones y problemas de los cambios implementados, de las propuestas y mecanismos de gestión de la gerencia, y de las respuestas obreras.

La explicación detrás de estos argumentos, por una parte, tiene que ver con la presencia del fenómeno de modernización reflexiva, que se expresa como un *proceso de politización* que estructura los campos de conflicto, y que implica un cuestionamiento cualitativamente nuevo de parte de los trabajadores, sindicato y

gerencia, acerca de las transformaciones en el sistema de personal. Esto es, que coexisten al interior de la planta líneas muy contrapuestas entre gerencia y trabajadores, a través de las cuales se expresa un *proceso de transformación y politización de las relaciones laborales* que condicionan su propio desarrollo. Por otra parte, tiene que ver con la hibridación de prácticas de trabajo y estrategias de política laboral que vinculan principios salariales, de contratación, entrenamiento y clasificación de puestos característicos del modelo japonés, con comportamientos sindicales y regulaciones laborales que son propias del sistema de relaciones industriales mexicano.

Enseguida se presenta un análisis de los principales elementos que constituyen el sistema de relaciones laborales, no sin antes efectuar un breve esbozo de las características y tendencias generales que éstas presentan a nivel global y dentro de la planta Ford

1. En torno a las características del modelo de relaciones laborales: hacia una flexibilidad negociada con nuevas reivindicaciones sindicales.

Gran parte de los estudios sobre la transferencia del modelo socio productivo toyotista o japonés, coinciden en señalar que las relaciones laborales constituyen uno de los puntos de mayor conflictividad, debido quizás a las marcadas diferencias de los estilos de trabajo entre países y a los distintos grados de desarrollo socioeconómico, así como a las diferentes normas y valores sociales y culturales. De hecho, las prácticas laborales y el sistema legal se han convertido en serias restricciones en la aplicación de dicho modelo, especialmente por lo que respecta a los mecanismos de integración de los recursos humanos, la gestión del rendimiento y su administración en la planta local, así como por la posición de los sindicatos.

Aunque los trasplantes y las plantas reconvertidas tratan de aplicar el sistema en su totalidad, se ven forzados a negociar con varios aspectos de estas restricciones. Los trabajadores por su parte, se ven presionados a adaptarse a los nuevos estilos de dirección, a nuevas tareas, funciones y puestos de trabajo que van redefiniendo los espacios de poder patronal y sindical. Por eso, autores como Coller (1997) señalan que bajo los actuales esquemas de la flexibilidad, las relaciones laborales son de naturaleza contradictoria e incierta. La gerencia no tiene la certeza absoluta de que el trabajador va a desarrollar en todo momento y en todo lugar lo que el capital precisa, ya que los actores de la relación laboral no son pasivos. Es decir, pueden generar acciones de resistencia, conflictos, e incluso llegar a acuerdos, con lo cual introducen una cierta incertidumbre para la dirección empresarial. En otras

palabras, los actores de la relación laboral responden de manera diferente al objeto de controlar su nuevo entorno.

A pesar de ello, hay quienes plantean que bajo las nuevas presiones competitivas establecidas por las grandes firmas automotrices japonesas y norteamericanas, las relaciones laborales tienden a ser armónicas, como lo sugieren los partidarios del la universalización del modelo *lean* (Womack, et.al., 1992) y algunos otros defensores del discurso de la "nueva gerencia". Esta orientación avizora un mundo laboral flexible donde los actores aparecen dotados con una gran capacidad de negociación, tendientes hacia la construcción de nuevas regulaciones flexibles y consensos. No obstante, como señala De la Garza (2000), se trata de una visión estructuralista que concibe un futuro predeterminado, donde los obreros tendrán que ajustarse a los factores objetivos para ser exitosos, sin importar las condiciones particulares de cada país y región. Lo que en realidad tenemos es sólo una aparente armonía, medida por el escaso número de huelgas, el encubrimiento de relaciones dominadas por la simulación, la mutua desconfianza, la discrecionalidad patronal y el autoritarismo, todo lo cual impide un auténtico consenso e involucramiento de los trabajadores en los retos productivos (Bensusán, García y Von Bülow, 1996).

En efecto, los análisis que tienden a presentar a la reestructuración como proceso lineal irreversible y unificador que conduce hacia un nuevo modelo de relaciones globales de trabajo, y por ende de empresa, se ven relativizados por la conformación de objetivos particularizados y variables de las empresas, por sus diferencias organizacionales, tecnológicas, culturales y políticas estratégicas, así como por su vinculación con otras firmas, además de las posibilidades de éstas de optimizar la rentabilidad del capital invertido en contextos muy particulares (Angélico, et.al., 1992).

Lo anterior no implica, sin embargo, negar la búsqueda de caracterizaciones generales de estos procesos, tampoco presupone negar la incidencia en los mismos de causas con efectos comunes, ni minimizar la búsqueda de respuestas generales y afines a los procesos generalizados de reestructuración y crisis de las empresas. De hecho, investigaciones efectuadas al inicio de los noventa (Baglioni y Crouch, 1990), mostraron tendencias muy similares para Europa, que daban cuenta de la conformación y características de un nuevo patrón de relaciones laborales. Estas investigaciones encontraron, además, que dicho patrón reflejaba transformaciones en la gestión de las relaciones laborales de parte de los empresarios, en comparación con el pasado, así como cambios en el papel desempeñado por los sindicatos y en la función institucional de regulación del Estado. Asimismo, se

encontró que la búsqueda de una mayor flexibilidad se convirtió en asunto común en todas las regiones del mundo, con el objeto de atenuar o eliminar en gran parte o por completo las rígidas normas, tanto legislativas como contractuales, acumuladas en décadas anteriores (Sarfati y Kobrin, 1998)

El nuevo patrón al que se hace referencia es caracterizado por una intervención más activa y directa de los poderes públicos en los procesos de regulación de las relaciones laborales, hecho que corrobora la pérdida de independencia de éstas frente a la esfera política y la persistente politización de los intereses de los empresarios y los trabajadores, lo que no supone, necesariamente, la adopción de medidas contra los sindicatos. En el plano de la negociación colectiva, esto se traduce, en primer lugar, en el hecho de que los sindicatos han perdido terreno e imagen como grupo con “ciudadanía política” para legitimar y representar los intereses de sus agremiados, lo que se ha visto influido por el “clima político e ideológico dominante”. En segundo lugar, se traduce en el nivel de afiliación, que ha venido disminuyendo o se ha mantenido sin cambios en varios países. En tercer lugar, en un notable descenso de las huelgas, que se remota desde mediados de los años setenta a todos los países de Europa, además de Estados Unidos y Japón. Y finalmente, en una retirada de las acciones en defensa de los intereses laborales, relativas a las reivindicaciones salariales y a las condiciones de trabajo, así como también a las normas básicas que regulan el uso de la mano de obra (Baglioni, 1990).

Asimismo, en el plano de la negociación colectiva, es un hecho que los empresarios se siguen sintiendo atraídos hacia mecanismos de gestión del personal que representen una alternativa al método sindical, en cuanto a prácticas laborales y perspectivas políticas, lo que sin duda resulta heterogéneo entre la comunidad empresarial. No obstante, como señala Baglioni (1990:36) es un aspecto crucial y decisivo que “en ninguna parte de las estrategias de los empresarios se propone un ataque frontal al movimiento obrero con el fin de eliminar el principio de los convenios colectivos en la ordenación de las relaciones de empleo. Tampoco se observa en ninguna parte la decisión de negar la legitimidad de los sindicatos en cuanto a representantes de los intereses colectivos de los trabajadores”.

Investigaciones recientes efectuadas para el caso de México confirman con gran cercanía el panorama arriba señalado. Esto se interpreta como parte de las tendencias generales de un nuevo modelo de desarrollo, que introduce modificaciones sustanciales al pacto corporativo entre estado y sindicatos, algunas de las cuales tienden a fortalecerlo y otras a debilitarlo. En particular, se aprecian transformaciones importantes al interior de los CCT para flexibilizar el

trabajo, así como para ofrecer mejores condiciones a las empresas que compiten en el mercado internacional. Igualmente, se observa un sindicalismo mexicano que ha disminuido fuertemente su capacidad de presión sobre el sistema político, junto con una marginación y pérdida de poder de los sindicatos y los trabajadores para administrar o influir en los procesos de trabajo en las fábricas (De la Garza, 1990; Bizberg, 1996; Zapata, 2000; y Bensusán, García y Von Bülow, 1996).

Estudios adicionales señalan que algunos de los rubros más afectados en el marco de las relaciones laborales, tienen que ver con la estructura sindical, la función de los sindicatos y las estrategias de lucha. De acuerdo con Quintero (2000), la flexibilidad ha colocado a los sindicatos como simples objetos de control y conciliación de conflictos con sus trabajadores, a fin de evitar enfrentamientos. De protagonistas, han pasado a ser simples legitimadores del régimen. Sin embargo, advierte que a pesar de la política sindical que practican y a pesar de los continuos ataques y marginación a las que han estado sujetos, se han mantenido en escena y siguen desempeñando un papel importante en las luchas salariales y en las negociaciones contractuales en esta etapa de flexibilización. Asimismo, se señala que las respuestas y estrategias de lucha, frente a la flexibilidad han sido variadas y heterogéneas, muy relacionadas con la forma en como han sido afectados los CCT. Entre éstas, se pueden distinguir desde respuestas pasivas, caracterizadas por un cuestionamiento mínimo por parte de algunas direcciones sindicales frente a los cambios productivos, hasta de enfrentamiento y derrota, pasando por aquéllas en donde la negociación y la bilateralidad de los CCT y las relaciones productivas han sido el rasgo distintivo. En este contexto, advierte que a nivel general, las viejas estrategias de lucha, como el paro y la huelga, han perdido importancia.

Al interior de la empresa automotriz, estas tendencias parecen tener un carácter variable, mucho menos previsible y quizá más contradictorio. La mayoría de los estudios coinciden en la existencia de una etapa de fuertes cambios iniciados desde mediados de los ochenta, caracterizada por una política defensiva y de resistencia de parte de los sindicatos frente a los efectos perniciosos de la reestructuración productiva, donde éstos adquieren una relativa mayor capacidad de negociación pero sin proyectos propios (Carrillo, 1993; Sandoval y Wong, 1995; González y Villa, 1996; Von Bülow, 1998; Pries, 2000.) Asimismo se destaca la emergencia de un “nuevo sindicalismo” cuyas particularidades son la reivindicación intra-organizacional que pugna por una mayor participación de las bases sindicales en las Relaciones Industriales, y tiende a convertirse en actor importante en la regulación de normas, prácticas y conflictos. Con ello, la negociación colectiva en el nivel de la empresa adquiere un carácter efectivo, así como también la

intervención del sindicato en todos los niveles de la vida de la empresa. Paralelamente, frente a este nuevo sindicalismo hay una intromisión más activa de la política estatal, mediante la centralización de la legislación laboral de la rama, promoviendo, al mismo tiempo, una supuesta modernización política de las fuerzas sindicales (Pries, 2000).

Asimismo en esta nueva etapa de cambios en el sector automotriz, los trabajadores y sus sindicatos están confrontado la caída significativa de logros materiales y perdiendo terreno en términos procedimentales de la regulación que norma la vida interna de éstos. Hay quienes sostienen, incluso, que la ventaja comparativa del bajo salario continúa jugando un papel determinante en las estrategias de modernización de las empresas exportadoras localizadas en México (De la Garza, 2000). Asimismo, se señala que en los planes de reestructuración de algunas empresas automotrices ha estado presente una política de nivelación a la baja de los salarios y de la regulación de las condiciones de trabajo (Pries, 2000). Ante esto, se avizora como consecuencia, que “el futuro de la industria automotriz mexicana y de sus trabajadores depende de la dialéctica entre factores y estructuras determinantes y limitantes, como de las acciones estratégicas de los principales actores” (Ibid: 12).

En resumen, se puede decir que los procesos de reestructuración, en términos globales, están implicando modificaciones sustantivas en los procesos sociotécnicos y en las relaciones laborales de trabajo. En numerosos casos, dichas modificaciones han dado como consecuencia situaciones particulares de crisis, que ponen en cuestionamiento los comportamientos empresariales y sindicales e introducen enormes desafíos al conjunto de acciones y modalidades de negociación.

Lo anterior ha conducido a que los sindicatos, aun con su evidente pérdida de confianza, intenten su reposicionamiento como representantes de los trabajadores. Su desafío consiste en redefinir acciones convincentes frente a los trabajadores y la empresa, para convertirse de nuevo en interlocutor reconocido. Para las gerencias, en cambio, el reto sigue siendo someter a consenso los nuevos esquemas basados en el trabajo grupal, la polivalencia interna y rotación de tareas, la responsabilidad ante la calidad, el autocontrol, el mantenimiento preventivo y otros aspectos del modelo japonés. Así, lo que parece estar en juego en el nuevo modelo de relaciones laborales, no es sólo la búsqueda de un mayor aprovechamiento del potencial y capacidad de los recursos humanos de parte de las gerencias, sino también una reivindicación de nuevos métodos sindicales.

En el caso que nos ocupa, el patrón de relaciones laborales presenta un proceso articulado de cambios en las formas de empleo, en las retribuciones salariales y en ciertas funciones de trabajo, regulado por un CCT que está orientado a incrementar la productividad, la calidad y la eficiencia del trabajo. Estos cambios están referidos a la libertad que tiene la empresa para subcontratar, emplear o desemplear y hacer ajustes de personal; a la libertad que tiene para establecer pagos al personal, medido en función del rendimiento; y a la capacidad que tiene para compactar tabuladores, ejercer la movilidad interna, la elasticidad de la jornada de trabajo y la desintermediación sindical en las decisiones de cambios tecnológicos, cambios organizacionales, normas de productividad y tratamiento de los conflictos. En otras palabras, puede ser entendido como un modelo que fomenta la inestabilidad en el empleo, que da menos importancia a la antigüedad -aunque no la elimina- que promueve la participación de los trabajadores en el incremento de sus propias cargas laborales a través del trabajo colectivo, que intenta lograr una mayor integración entre trabajadores y gerencia, que genera una atmósfera ideológica orientada hacia la competencia con trabajadores de otras plantas, y que promueve un sindicalismo de empresa, donde el sindicato se conciba a sí mismo como parte de la empresa.

Enseguida se analizan con detalle estas características y problemática, efectuando un desglose de los mecanismos de construcción del sistema de relaciones laborales, a los cuales hicimos referencia al principio de este capítulo.

2. Políticas de selección, contratación y entrenamiento de personal: buscando versatilidad, flexibilidad y afinidad cultural.

En la planta de Ford Hermosillo, uno de los supuestos de las políticas de selección de personal radica en considerar que una fuerza de trabajo homogénea facilita la integración y sentido de unidad entre los empleados. Su contratación bajo este supuesto puede hacer fácil la asignación de empleos flexibles y versátiles a través del entrenamiento, y contribuir con una administración del trabajo eficiente y cooperativa³.

³.- Este supuesto de las políticas de selección del personal tiene su origen en el modelo de contratación de las fábricas automotrices localizadas en Japón, cuyo éxito ha sido atribuido, en parte, a la homogeneidad de los residentes de la isla, quienes al parecer comparten un modelo cultural de creencias, valores, tradiciones, hábitos y costumbres basado, entre otros aspectos, en una típica estructura de lealtad y fidelidad de los trabajadores, y de responsabilidad paternalista de los gerentes; así como en un sentido de pertenencia al grupo y en rituales de trabajo y culto ancestral. Cabe aclarar, sin embargo, que dicho supuesto se ha convertido en serio problema para algunas armadoras japonesas que han trasladado su producción a los Estados Unidos y Canadá, y aún para sus socios norteamericanos que han intentado aplicar este modelo en su propio país, debido sobre todo, a la heterogeneidad y el carácter multicultural de los mercados laborales, los cuales se supone tienden a generar intereses adversos para el desarrollo de los sistemas productivos y los estilos de gerencia. Actualmente, para hacer frente a esta restricción, las compañías automotrices han seguido dos caminos: uno, es tomar como indicador de homogeneidad el promedio de residentes locales de las zonas urbanas, de tal manera que si existe una alta proporción, la homogeneidad

Desde el inicio de operaciones en 1986, la idea de homogeneidad entre los residentes fue factor clave en la selección del personal de la empresa. Todos ellos fueron cuidadosa, meticulosa y discrecionalmente seleccionados, procurando relacionar todas las variables que condujeran a este requisito. No sólo se buscó afinidad cultural y de clase, sino además, se tomó en cuenta su edad, estado civil, experiencia laboral y cualidades de versatilidad y flexibilidad hacia el trabajo. De hecho, la fuerza laboral del estado de Sonora comparte características muy similares de raza, cultura y creencias que la hacen tener un comportamiento más o menos afín. Su origen, en la mayoría de los casos, sigue siendo rural o semirural, a pesar de que en años recientes esta entidad inició un proceso de industrialización que la coloca de frente a otras experiencias y culturas de trabajo.

Haciendo un poco de historia, vale la pena recordar que antes de que la compañía entrara en operaciones, para la selección de la primer plantilla de personal - alrededor de 1200-, la gerencia recibió una enorme cantidad de solicitudes de empleo, por encima de lo esperado, que después se encargó de rechazar por medio de un proceso minucioso de selección, con el fin de reducir la lista a una cantidad manejable. Esta selección consideró sólo a tres grupos de solicitantes cuyos miembros calificaban según ciertos requisitos: aquellos con ciertas habilidades técnicas, tales como especialistas en mecánica, soldadura y acabados metálicos; aquellos que venían de comunidades rurales con nivel de escolaridad al menos de secundaria; y aquellos cuyo estado civil caía en el rango de solteros y cumplían con todos los requisitos de la solicitud.

Los aspirantes que cubrían este primer filtro pasaban por un proceso de evaluación de cinco etapas que incluía: una prueba escrita de dos horas para medir las habilidades mecánicas, orales y numéricas; una entrevista personal; un examen que se enfocaba en el comportamiento individual y de grupo, mediante el desarrollo de ejercicios para resolver problemas y construcción de consenso; un examen médico y un examen físico que medía el rendimiento de cada solicitante en un ambiente de ensamblaje simulado. Cada prueba evaluaba el campo de los candidatos, con períodos de varias semanas entre cada etapa del proceso. El objetivo de la compañía en este escrutinio extensivo, de acuerdo al jefe de operaciones de la compañía, era "evaluar la fuerza de trabajo con su cultura corporativa total"⁴.

del empleo es considerada alta, y baja cuando resulta lo contrario; el otro, ha sido simplemente instalarse en zonas rurales, donde se supone que la homogeneidad es mucho más evidente.

⁴.- Un estudio de Carrillo (1993) señala que existen al menos, tres tipos de estrategias gerenciales de selección de personal en el sector automotriz -incluye maquiladoras- que son acordes con las nuevas exigencias organizacionales y técnicas. La primera se orienta a la selección de personal con experiencia en esta industria para trabajos especializados; la segunda, exige personal con mayor nivel de escolaridad para trabajo en grupo con

Los trabajadores que mostraron aptitudes y destreza para resolver problemas y demostraron su entusiasmo por las metas de la compañía obtuvieron el empleo, preferentemente. Así, previo al lanzamiento del primer modelo en 1986, se envió a diversas plantas del extranjero al 25% del total de los trabajadores contratados, principalmente a la de Mazda en Japón, y a la de Ford en España. Muchos de los candidatos que tuvieron éxito quedaron impresionados por el gran énfasis hecho por la compañía en el entrenamiento del personal -después de todo, ellos eran una pequeña élite que sobrevivió al difícil proceso de evaluación- por lo que sus expectativas salariales se proyectaron excesivamente. Durante la etapa de despegue Ford incluyó, además, 68 empleados extranjeros para las operaciones de gerencia, de supervisión y de apoyo al programa de entrenamiento, en su mayoría norteamericanos, y en menor proporción belgas y japoneses. El promedio de edad de los trabajadores fue de 20 a 22 años, en ese momento más jóvenes que cualquier obrero de la industria automotriz mexicana. Apenas una cuarta parte de ellos habían trabajado previamente en otros empleos de la industria y los servicios.

El entrenamiento de esta "élite" duraría tres meses antes de que tuvieran asignaciones permanentes en la planta. Al principio, el entrenamiento se centraba en gran parte en asuntos técnicos y prácticas de manufactura en líneas simuladas, pero también disponían de una "dieta" constante de entrenamiento "soft" [intelectual] que se enfocaba en la "filosofía Ford-Mazda" y en técnicas estandarizadas para resolver problemas⁵. El entrenamiento hacía particular énfasis en el proceso *kaizen*, en la identificación y eliminación del "*muda*" o desperdicio en el sistema de producción, en el ciclo de solución de problemas planear-hacer-chequear-acción, y en el enfoque de equipo para solución de problemas "a través del entendimiento y el respeto mutuo para preservar un ambiente armonioso".

equipo de alta tecnología; y la tercera, requiere de personal masculino o femenino con bajo nivel de escolaridad para trabajo intensivo de alta calidad desarrollado individualmente. Esto es resultado de estrategias gerenciales específicas condicionadas no sólo por el tipo de tecnologías dura y blanda, sino también por la adaptación de estas tecnologías en sistemas de relaciones laborales específicos.

⁵- Los cursos de entrenamiento previos a la contratación se realizaban por fuera de la planta, en escuelas de capacitación propias de la compañía, pero después de los primeros años se continuó en el interior de la empresa. A principios de los noventa se decide impulsar una política de vinculación con el sector gubernamental, financiando programas educativos de nivel medio superior e instalaciones, cuyos egresados representan actualmente una pequeña parte de las reservas de fuerza de trabajo cautiva, con las mayores posibilidades de emplearse en la planta. Los programas de estas escuelas están muy orientados a la enseñanza de los sistemas de producción antropocéntricos, que habrán de ser útiles para el entrenamiento previo en el interior de la planta. Actualmente, éste tiene una duración de solo un mes.

Con el transcurso del tiempo, todos estos procedimientos se han convertido en cuestión de rutina. Los candidatos a ingresar inician con el Programa de Entrenamiento de Habilidades Básicas. Una vez contratados se incorporan al Programa de Entrenamiento Específico, donde aprenden las funciones que realizarán en el proceso productivo, dependiendo del departamento al que hayan sido asignados. Continúan con el Programa de Entrenamiento Semestral, cuya característica es que se desarrolla en el horario de trabajo y sirve para ascender de nivel salarial. Finalmente pueden aspirar al Programa de Educación Continua, que ofrece cursos formales de bachillerato en el interior de la planta. Los que hallan sido promovidos para las categorías de especialista, supervisor o gerente, cuyos requisitos de escolaridad sean insuficientes, el programa les ofrece una carrera profesional⁶. De esta manera la empresa pone énfasis en el entrenamiento inicial y en la capacitación posterior dentro de la planta⁷.

Así, se puede establecer que las condiciones locales durante los primeros años fueron un factor de afinidad con las políticas de contratación de la planta. No obstante, con el transcurso del tiempo las cosas fueron cambiando gradualmente, ya que al parecer, la homogeneidad buscada como reflejo del perfil socioeconómico y la experiencia laboral ya no es la misma que en el pasado. Estadísticas propias recabadas al inicio de operaciones de la planta y datos de otros trabajos obtenidos a principios y a mediados de la década de los noventa (Sandoval, 1988; Carrillo, 1993; y Covarrubias y Grijalva, 1994) revelan que dicha contratación pudo haber sufrido alteraciones como producto de diferencias significativas en la estructura de las edades, la escolaridad, el lugar de origen y la experiencia laboral. Como lo muestra el cuadro No.4, de 1986 a 1990 y hasta 1994, la edad promedio pasó de 20 a 23.2 años y a 28 respectivamente; el estado civil de los trabajadores con estatus de solteros pasó de 88.0% en 1986, a 52.9% en 1990 y a 43.0% en 1994; asimismo, el porcentaje de trabajadores originarios de Sonora se modificó de 97.0% en 1986 a 94.1% en 1990 y a 84.2% en 1994; y finalmente, el porcentaje de trabajadores contratados con experiencia laboral previa cambió de 22.5% en 1986 a 62.8% en 1990 y a 66.3% en 1994.

⁶. - En 1993 Ford de Hermosillo firmó un convenio con la Universidad de Sonora, mediante el cual esta institución se compromete a ofrecer la carrera de Ingeniero Industrial y de Sistemas dentro de las instalaciones de la planta. A través de este convenio, la universidad se somete a la certificación de la planta tal como ésta lo hace con sus proveedores, lo que implica, entre otros aspectos, integrar a profesores con nivel de maestría y amplia disposición de horario y preparación de materiales con alto rigor y sincronización con las actividades de la empresa.

⁷. - Una encuesta realizada al personal de producción de tres establecimientos de Ford en México, encontró que en 1990 fueron otorgadas, en promedio, 900.9 horas de capacitación a sus trabajadores directos al inicio de sus operaciones, y 582.4 horas posteriormente (Carrillo, 1993).

Cuadro 4
Ford Hermosillo: Perfil socioeconómico y experiencia laboral
del personal contratado, 1986-1994.

| <i>Rubro</i> | <i>Años</i> | <i>1986</i> | <i>1990</i> | <i>1994</i> |
|------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <i>Hombres</i> | | 100 % | 100% | 100% |
| <i>Edad Promedio (años)</i> | | 20 | 23.2 | 28 |
| <i>Estado Civil</i> | | | | |
| <i>Solteros</i> | | 88.0% | 52.9% | 43% |
| <i>Otros</i> | | 12.0% | 47.1% | 57% |
| <i>Escolaridad promedio (años)</i> | | 12 | 12 | 12 |
| <i>Origen</i> | | | | |
| <i>Sonora</i> | | 97.8% | 94.1% | 84.2% |
| <i>Otros estados</i> | | 3.0% | 5.9% | 15.8% |
| <i>Experiencia laboral previa</i> | | 22.5% | 62.8% | 66.3% |
| <i>Sin experiencia</i> | | 77.5% | 38.2% | 33.7% |

Fuente: elaborado con base en datos de Sandoval (1988), Carrillo (1993), Covarrubias y Grijalva (1994).

Estos indicadores son importantes, en tanto que revelan una reconsideración de las políticas de selección del personal, tal como habían sido concebidas en 1986⁸. Asimismo, reflejan el proceso de adaptación de la empresa a las condiciones cambiantes del mercado laboral de la entidad. No obstante, es posible suponer que lo anterior sólo es reflejo de otras dos razones esenciales: la primera, es que han dejado de ser vitales para la compañía (o quizá nunca lo han sido), las condiciones específicas de permanencia local de largo plazo de los residentes de Hermosillo, así como las intenciones de éstos de cambiar de empleo, y con ello, saber si pueden permanecer en la empresa por largo tiempo; la segunda razón es que, si bien, la gerencia continúa fijando los requisitos de ingreso, ya no tiene la discrecionalidad total para elegir a los aspirantes. En el CCT de 1994-1996, se acepta que “la empresa contratará sólo a trabajadores miembros, propuestos y afiliados por el sindicato”, por lo que desde entonces éste intenta hacer efectiva la norma establecida en el CCT de 1986, según la cual se establece que empresa y sindicato se pondrán de acuerdo sobre el personal de nueva incorporación, y juntos decidirán sobre los nuevos miembros.

⁸.- Recientemente la gerencia inició un programa piloto de selección y entrenamiento de personal que consiste en contratar mujeres para tareas de manufactura en la línea de montaje. Durante los meses de agosto y septiembre de 2000 recibieron entrenamiento dos grupos de trabajo compuestos por 20 mujeres cada uno, quienes ya se encuentran trabajando en la planta desde el mes de octubre de este mismo año. Se le considera un programa de prueba que irá aumentando de intensidad conforme se observen resultados positivos. Hasta el momento, todo parece indicar —como lo constata uno de los empleados de la planta— que no se han encontrado diferencias de rendimiento entre personal femenino y masculino, aun en las áreas de carrocería donde el trabajo es más pesado. Actualmente los trabajadores varones reciben cursos intensivos sobre inducción de valores para inculcar respeto a las diferencias de sexo. Esto significa, entre otros aspectos, un cambio aún más radical en las políticas de contratación de la gerencia, quien ahora amplía sus posibilidades de selección en el mercado de trabajo local.

Es importante señalar que anteriormente esto era letra muerta en los CCT, pues como señala García (1995), el sindicato únicamente proponía el ingreso de los candidatos que antes habían sido propuestos por la empresa, aunque, en contraparte, dentro de los mecanismos informales de regulación (porque no había nada escrito), a partir de 1994 el sindicato se adjudicó la facultad de revisar exámenes (la empresa es quien los aplica y los califica), estar presente en las entrevistas, pedir la reconsideración de algún caso especial y recomendar candidatos⁹. Asimismo, como parte de estos mecanismos informales de regulación, a diferencia de años anteriores, ahora para la contratación:

“se consideran primero las propuestas de los trabajadores de la planta; es decir, ahora el primer paso para la contratación de nuevo ingreso es pedirles a todos los trabajadores que manden a alguien, que recomienden a quienes puedan ser candidatos y reúnan los requisitos (...) vienen ellos y se les considera primero, ya si no existen más propuestas entonces sí, se va a la radio, a la prensa y se busca gente por fuera” (Entrevista con el Secretario de Fomento Cooperativo del CEN del Sindicato de Ford Motors Company, en Noviembre de 1996).

Estas son seguramente las explicaciones que están detrás de las modificaciones operadas en la política de contratación, que a diferencia de los primeros años, muestra una alta correlación con la acción del sindicato y la inexistencia de una política de seguridad en el empleo de largo plazo. Por tanto, la combinación de ambos aspectos pudieron haber relajado los criterios de selección meticulosos y estrictos, y con ello, su adaptación a las condiciones locales. Aún así, debemos considerar que la premisa de homogeneidad en la selección de personal, como condición para involucrarse en los nuevos métodos organizacionales, no ha sido eliminada de las políticas de la gerencia, pero las condiciones del mercado de trabajo han obligado a poner mayor atención en los requisitos técnicos de ingreso, como el "Programa de Entrenamiento y Habilidades Básicas", conocido como plan becario, que establece un período de prueba de 30 días, durante el cual el trabajador podrá ser separado de su puesto si no refleja el perfil requerido. Este se considera

⁹- García (1995:17) señala, a partir de una entrevista con un dirigente sindical de Ford Hermosillo que: “...anteriormente no se tomaba en cuenta al sindicato para nada, además ‘no teníamos ninguna experiencia sindical, y actuábamos a como Dios nos diera a entender... En 1990 dijimos: estamos jodidos, no podemos ni contratar a un trabajador y nosotros somos el sindicato’. Así se vivió una dura confrontación con la empresa para que ésta cediera al sindicato diez horas de su programa de capacitación inicial a los trabajadores de nuevo ingreso. La demanda era: ‘si no tenemos diez horas de capacitación sindical no afiliamos a ningún trabajador’. En este proceso de lucha se realizaron paros de la planta argumentando violación al CCT, ya que según éste, sólo pueden laborar en la planta quienes sean miembros del sindicato, y sin embargo, la empresa metía a los trabajadores sin estar afiliados al mismo –la no afiliación al sindicato era una manera de presión apenas descubierta-. Finalmente, a partir de 1992, el sindicato cuenta con esas diez horas para dar inducción sindical a los trabajadores de nuevo ingreso y además tienen la facultad de recomendar gente”.

un filtro de selección previa al contrato de planta permanente, donde se pueden detectar no sólo las habilidades técnicas, sino además la idiosincrasia y actitud del trabajador para responder a las estrategias de involucramiento y cooperación con la empresa, y en general a las políticas de integración de recursos humanos.

La obtención de contratos de planta permanente, sin embargo, no es una garantía de seguridad en el empleo. Ford no cuenta con un programa de provisiones de largo plazo que garantice a los técnicos su permanencia laboral una vez que han ingresado a la planta. En opinión de Covarrubias y Grijalva (1994: 21), la seguridad en el empleo no queda definida ni temporalmente ni numéricamente:

“Primero, porque se establece que para la 'generación de futuros' Contratos de Planta, empresa y sindicato se pondrán de acuerdo, haciendo una selección de candidatos de entre el personal que se encuentra en los niveles más altos, y evaluando competencia y trayectoria laboral en la empresa. Mientras tanto, los trabajadores pueden acceder a dos tipos de categorías: eventuales (para quienes laboren entre 1 y 89 días), y temporales o 'temporales de planta', (para quienes laboren 90 días y más). Segundo, la empresa se reserva facultad de subcontratar personal para todas aquellas funciones distintas al 'objeto de la planta, que es el estampado y ensamble de automóviles, y para lo cual el personal fue entrenado'. Tercero, la empresa se reserva también facultad para contratar personal eventual, temporal o por tiempo determinado ya que está expuesta a variar los volúmenes de producción”.

A este respecto, una entrevista con el Secretario de organización y Propaganda del CEN del Sindicato de FMC (noviembre de 1996), revela que:

“a pesar de que tengas contrato de planta, el riesgo al desempleo es latente en función de varios aspectos. Aunque tengas contrato de planta no quiere decir que estés seguro de que tengas la estabilidad, va a depender de cómo se comporten los mercados, porque desgraciadamente, por ser una industria automotriz, su comportamiento es de altas y bajas, dependiendo de las crisis (...) si se vende, pues va para arriba, si no se vende pues va para abajo (...). Por ejemplo, en Chihuahua y Hermosillo no tenemos mucho problema de fluctuaciones porque haya una baja de volumen y haya que correr gente, porque son como plantas de exportación, y van a economías estables, ya se tienen contratados los empleados de acuerdo al volumen de producción; o sea, va a Estados Unidos y ya se sabe que al año se va a enviar tanto, ahí sí no hay mucho problema. Donde tenemos problema es en México, porque ahí es mercado nacional y si éste no reacciona, obviamente hay baja de volumen de producción y si hay baja de volumen hay baja de personal”.¹⁰

¹⁰.- En opinión de Aoki (1990: 57-58) las empresas automotrices japonesas siempre han procedido a la disminución de personal que juzgan necesario, ya que el sistema dispone de una flexibilidad que utiliza cuando así lo necesita: “...el empleo de por vida no es nada más que una idealización exagerada de la tenencia de empleo más o menos prolongada en la empresa japonesa, y es el resultado de un sistema de incentivos (...) No es un sistema paternalista, en el sentido de que todo empleado es recompensado con igualdad por su lealtad a la empresa. Más bien, es un sistema

Si bien los programas de entrenamiento en Ford contienen las bases formales para la capacitación sobre el empleo en el lugar mismo de trabajo, sus incongruencias con una política de protección del empleo de largo plazo lo hacen alejarse del modelo japonés.¹¹ La baja correlación entre estos elementos del sistema de relaciones laborales, indica -como se verá en el siguiente apartado- la falta de interés de la gerencia en una política consistente de capacitación que tienda a profundizar la rotación de puestos y tareas más allá de los grupos de trabajo, pero sobre todo, en mantener e impulsar una trayectoria de ascenso de los trabajadores dentro de la empresa. Los períodos de espera para ascender de nivel a nivel pueden ser muy largos, sobre todo al último, que está condicionado para sólo el 30% del personal del nivel precedente¹².

Así, las políticas de selección, contratación y entrenamiento previo del personal de la planta han pasado a depender, en gran parte, de las negociaciones y del margen de maniobra que la gerencia cede al sindicato respecto a su participación en asuntos que antes aquélla se adjudicaba unilateralmente y sobre los cuales ahora se disputan una mayor presencia. La politización de estos asuntos laborales no permite adelantar una tendencia definida, pero sí permite suponer una mayor

'competitivo' pues el desempeño competitivo y cooperativo del trabajador es evaluado y recompensado de manera diferenciada sobre una base de largo plazo relativamente. Las decisiones personales que tienen implicaciones de largo plazo para la carrera de los empleados, como las promociones, las transferencias, los paros temporales y los despidos definitivos, están basadas en una evaluación cuidadosa del potencial del individuo para desarrollar habilidades contextuales dentro de la empresa, aunque se fija cierto límite al rango de autoridad gerencial debido al igualitarismo promovido por el sindicato de empresa, que organiza por lo normal a todos los empleados que no son del nivel gerencial".

¹¹.- Según Coriat(1992;86) en la empresa japonesa el entrenamiento se combina con una rotación del empleo extensiva, la cual es premisa del empleo de largo plazo. Este sistema produce trabajadores de mantenimiento y supervisores que reciben su entrenamiento completo dentro de la planta. "La adquisición de conocimientos prácticos (...) presenta la doble particularidad de que se prolonga mucho más allá de la formación inicial que dispensa el aparato escolar y de que la empresa le consagra inmensos recursos. En lo esencial, combina dos métodos en la práctica: el más importante y difundido consiste en una continua formación 'en el lugar de trabajo' (*on the job training*); es una práctica constante de rotar a los empleados en los puestos, y en puestos al principio muy parecidos, de manera que casi insensiblemente el trabajador adquiere conocimientos prácticos o habilidades diferentes pero cercanos uno a otro (...) la otra práctica es la formación 'fuera de la planta' (*off-the-job-training*), pero impartida por la propia empresa. Normalmente se distinguen y practican (y de manera muy clara puesto que se trata de empresas de tamaños crecientes) varias clases de esta formación; ya se trate de formaciones largas (no es raro que sea un año) para los recién contratados, sobre todo si son jóvenes titulados, o de períodos más cortos, que se dispensan según las necesidades de la empresa o con mayor regularidad (por ejemplo, cada tres o cinco años). Así, estas formaciones de diversos tipos son partes integrantes del funcionamiento de los mercados internos; el 'éxito' en las pruebas que sancionan los períodos de formación garantiza al asalariado el mantenimiento de su trayectoria de ascenso en la empresa"

¹².- Esta proporción ha ido cambiando conforme las revisiones contractuales. En el CCT de 1986 no se especificaba ninguna proporción, sin embargo, a partir del CCT de 1988 se estipulaba en un 10%; en el de 1990 se aumenta a 28%; en el de 1996 a 30%, y desde entonces se mantiene sin cambios.

racionalidad en la selección de los recursos humanos, sobre todo, de una gestión más eficiente al nivel de los problemas que obstruyen el desarrollo de habilidades crecientes.

3. Política de clasificación de puestos y enriquecimiento de tareas: los nuevos términos para ampliar la rotación interna y mejorar las rutinas de trabajo.

Las políticas sobre clasificación del empleo y enriquecimiento de tareas en Ford Hermosillo están diseñadas para promover una formación progresiva de habilidades múltiples y una movilidad del trabajo de línea, establecida como un principio de desarrollo individual a partir de una simplificación de puestos de trabajo. Esta simplificación adquiere la categoría única de "técnico Ford" y constituye la base para poner en práctica una organización de trabajo en grupos, así como para generar las condiciones hacia una asignación de empleos flexibles y versátiles con una elevada rotación interna del empleo.

La importancia de esta política radica en que desaparece del CCT de Ford la cláusula de antigüedad, a diferencia de las antiguas armadoras de orientación taylorista, donde prevalecía una variedad amplia de categorías de trabajo centradas en la diferenciación de tareas y la rutina de los puestos, lo que permitía a los sindicatos o las gerencias tomar decisiones arbitrarias en asuntos relacionados a despidos, promociones o salarios.

Durante los años que la planta tiene en operación, esta política ha sido controversial, sobre todo, en lo que respecta a la movilidad del trabajo de línea, tanto horizontal como vertical, no así en lo que refiere a su clasificación en una sola categoría, la cual sigue siendo considerada por los trabajadores como símbolo de estatus y como un dispositivo para eliminar las diferencias de capacitación y habilidades entre ellos. De hecho, ésta no ha sufrido modificaciones en el CCT, aunque sí su clasificación inicial en diez niveles salariales, como se verá en el apartado siguiente.

Si bien se han producido momentos de tensión en torno al trabajo de línea y la responsabilidad y autoridad de los grupos, todo parece indicar que la política de clasificación de puestos ha impactado positivamente la organización flexible del trabajo. Autores como Shaiken (1990), Carrillo (1994) y Huxley (1994), que han efectuado importantes investigaciones sobre Ford, reconocen logros importantes en dicha política, pues el contar con una sola categoría ha permitido dar flexibilidad al proceso y ordenar el trabajo de línea. No obstante, existen serias dudas en que ello conduzca al enriquecimiento de tareas, ya que la rotación interna del trabajo ha

sido fuertemente cuestionada por los trabajadores, quienes consideran que ha prevalecido una elevada división del trabajo y una competencia por ascender a los distintos niveles del tabulador salarial y a los puestos de supervisor.

En consecuencia, la cuestión es saber si la clasificación del trabajo en una sola categoría contribuye con una movilidad horizontal y enriquecimiento de tareas, si ésta es una práctica que se impulsa con frecuencia, si se extiende más allá de los equipos de trabajo, y si el entrenamiento que reciben los trabajadores tiene como objetivo explícito su consolidación y desarrollo orientado al autocontrol, tal como lo pregona el modelo¹³. Nuestra impresión es que la rotación de tareas y puestos, como práctica del enriquecimiento del trabajo y una calificación ascendente, es algo que se ha desarrollado gradualmente; primero, como producto de los argumentos gerenciales en favor de una visión tecnocéntrica tendiente a privilegiar los requerimientos técnicos y organizacionales de la producción, por encima de los requerimientos laborales y humanos; y segundo, debido a la crítica y el interés creciente que han mostrado trabajadores y sindicato sobre estos aspectos.

Durante el periodo de arranque de la planta, inicialmente la rotación dentro y entre los equipos de producción fue minimizada, pero la compañía enfatizó que el entrenamiento cruzado¹⁴ (horizontal y vertical) y la rotación del empleo llegarían a ser una novedad esencial del sistema, lo que permitiría a los equipos cubrir el ausentismo y aliviar y reducir la necesidad de trabajadores de reserva. La rotación mitigaría también la tensión muscular de ciertos trabajos repetitivos y de alguna manera reduciría el tedio de la línea de ensamblaje. Algunos estudios efectuados durante los primeros años ilustran que se trataba de una práctica que se desarrollaba con mucho menos frecuencia que la estipulada en los manuales operativos del sistema sociotécnico de la empresa. Un trabajador podía durar años realizando las mismas funciones en espera de una oportunidad para cambiar de puesto, de departamento o área de trabajo, sin conocer jamás las actividades de las otras estaciones. Así por ejemplo, Sánchez (1992) encontró que a partir de 1990 los programas de enriquecimiento de tareas prácticamente habían desaparecido, quedando vigentes, por iniciativa de los trabajadores, únicamente el área de pisos traseros y algunos otros puestos de ensamble. A diferencia de las armadoras japonesas donde la rotación del empleo ha constituido la espina dorsal del trabajo

¹³. - Esta problemática ha estado en el centro de una discusión surgida en los 80's, (Dhose, Jürgens y Malsch, 1993; Kern y Schumann, 1989) respecto a la existencia de una nueva división del trabajo, como producto de la reestructuración productiva, impulsada por las armadoras de autos.

¹⁴. - Los trabajadores de producción no sólo realizan el trabajo directo, sino también adquieren responsabilidades por tareas indirectas, tales como inspección, reparaciones menores, mantenimiento low-end y limpieza de la línea; tareas que en las antiguas ensambladoras eran asignadas normalmente en clasificaciones especializadas

de línea, y es considerada un método para el desarrollo específico corporativo de trabajadores versátiles y multicalificados, en Ford de Hermosillo ésta no era planeada cuidadosamente y conducida más allá de los equipos de trabajo; por tanto, su objetivo de entrenamiento de trabajadores con múltiples habilidades a menudo se veía seriamente cuestionado.

De hecho, la carencia de rotación del empleo atrajo la atención de los trabajadores y el sindicato acerca del excesivo poder concentrado en los supervisores o líderes de unidad, cuyas decisiones estaban en contra de cualquier rotación, o que abiertamente favorecían a ciertos operarios asignándolos a estaciones con tareas más fáciles. Algunas observaciones se centraban en la carencia de entrenamiento cruzado, que reducía el rango de rotación del trabajo y limitaba las oportunidades para trabajo extra voluntario en fin de semana. La percepción general era que la rotación estaba manejada de manera impropia y que la capacitación interna era muy pobre.

Los resultados de una encuesta realizada por Carrillo y Micheli (1990), revelaron que únicamente un 56.3% de los trabajadores habían realizado un total de tres o más operaciones, y el 43.7%, una o dos. Se intentó reconocer esta característica de multicalificación a través del criterio de tiempo de entrenamiento inicial y posterior, y se encontró que el 60% de los trabajadores con más de tres meses de entrenamiento inicial realizaban tres o más operaciones, mientras que los que tuvieron hasta tres meses de entrenamiento posterior sólo una o dos. Otro de los resultados fue que la multicalificación no creció con la antigüedad.

Shaiken (1990:61-68) interpretó lo anterior como problemas determinados por las presiones de la producción, mismas que obligaron a la empresa a mantener a los técnicos en los puestos que ya dominaban. Según este autor, la gerencia y los supervisores de la planta Ford se encontraron en un dilema: optar por una rotación periódica, sabiendo el valor que ello representaba en el largo plazo para el sistema productivo; o bien, enfrentar rupturas de la producción en el corto plazo, con el conocimiento de que la rotación podía ocasionar problemas asociados a la falta de experiencia de los trabajadores, precisamente allí donde el ausentismo y la rotación externa eran muy elevados. Esta disyuntiva se pudo haber acentuado por las tensiones que se presentaban cuando un trabajador sujeto a menor estrés en un área determinada, era transferido a otra donde el trabajo era más pesado y desgastante.

Sobre estos problemas la gerencia ha mantenido una visión "gradualista" y "tecnicista"; muy asociada con su aparente propósito de capacitación sistemática de largo plazo, diseñado tanto para el trabajador de línea como para los líderes del

equipo y el personal de mantenimiento. Según esta visión, el entrenamiento avanzado, tanto como la polivalencia o multicalificación, tienden a ser progresivos conforme se consolidan los cambios técnicos y organizacionales. Sobre este punto, el Gerente de Personal y Desarrollo Organizacional señalaba en 1997:

“El entrenamiento avanzado quiere decir que es el entrenamiento que se encamina al futuro, es el entrenamiento que nosotros vamos a llevar a nuestros individuos, a nuestros empleados para que en el futuro vayan caminando hacia la versatilidad. La versatilidad es tener habilidad para hacer una cosa o más. Entonces, aparte de la posición actual que una persona puede desempeñar, pues también tenemos que prepararlo para crear una posición futura y una posición subsecuente y así vaya continuando dentro de la organización. No queremos ver a una persona diez años en el mismo puesto, ¿o sí?”¹⁵
(Ford, 1997).

A pesar de que a lo largo de los primeros siete años estos problemas se habían convertido en blanco de las críticas hacia la compañía, no fue sino hasta 1992 que el sindicato intervino en la regulación de esta política para adoptarla como una de sus funciones, junto con la gerencia. En el CCT de 1994-1996 quedó establecido que: “promoverán la rotación de personal en las diferentes operaciones en las áreas de trabajo de su departamento. Dependiendo de sus necesidades específicas determinadas por los grupos de trabajo, pudiendo ser ésta de hasta 6 meses en áreas de línea, y en áreas fuera de línea el grupo de trabajo determinará el tiempo basado en el entrenamiento y características del área”. Esta cláusula continúa vigente todavía hasta el contrato de 1998-2000. Testimonios recientes obtenidos con el Secretario de Fomento Cooperativo del CEN del Sindicato de FMC parecen evidenciar que las cosas han mejorado significativamente:

“En la práctica la rotación se da de manera más dinámica, ya no son seis meses (como se señala en el CCT), es menos en determinadas áreas. Cada grupo lo decide, dependiendo de las condiciones que se están viviendo. Hay áreas en ensamble final, por ejemplo, que en el turno de trabajo rotan en diferentes áreas en un mismo día, no se tienen que esperar seis meses o cuatro. En el contrato no lo podemos poner tan rígido porque hay áreas donde se necesita tener un nivel de conocimiento y bastante experiencia para poder decir yo me voy a hacer otra cosa. Pero por lo general son áreas de trabajo que no están muy relacionadas con la línea de producción, son áreas de soporte alrededor de la línea, por ejemplo matricería, y ser matricero es casi ser un artesano prácticamente, y eso no lo vas a lograr de la noche a la mañana, y ahí la gente tiene que durar tiempo para especializarse, pero lo que buscamos es que haya esa

¹⁵.- Todavía actualmente, se sigue considerando importante enviar personal a entrenarse a Japón y traer entrenadores de Japón con programas de capacitación especiales, como sucedió recientemente con el lanzamiento de un nuevo modelo en 1998.

flexibilidad, ese movimiento, que no sea monótono el trabajo y que no nos genere problemas de salud”.

Todas estas acciones se han traducido en una mejor percepción de los trabajadores hacia los problemas de rotación, y hacia algunos otros que tienen que ver con las posiciones y rutinas de trabajo:

“...pero a pesar de todo, ahora es cuando está un poco mejor la planta en cuestión de ergonomía. Ha cambiado mucho, hay más rotación, han puesto plataformas articuladas para que ayuden a la gente. Todo eso ayuda, incluso ya no hay tantos incapacitados como antes” (EG, No2, 1997).

“Ahora ha habido bastantes cambios, innovaciones. De hecho, en las áreas pesadas como en ensamble final y carrocería ya ha habido bastantes cambios, y precisamente las ideas que han implementado han hecho un poco más liviano el trabajo; ya la gente no está nueve horas en la misma posición de trabajo, está rotando tres veces al día, de turno, se va hasta a tres estaciones” (EG, No3, 1997).

Como se puede observar, las acciones del sindicato en esta materia han sido el contrapeso a las promesas iniciales de rotación y entrenamiento universal que formaron parte del esfuerzo promocional para vender el nuevo sistema de producción a los trabajadores mexicanos. Los líderes locales han evitado temporalmente que las “fallas” técnicas u operativas del sistema organizacional se conviertan en argumento central para evitar un efectivo enriquecimiento de tareas. Aunque se trata de un proceso inconcluso, y quizá todavía lejano a los propósitos del modelo ideal de capacitación y enriquecimiento del trabajo, los avances son significativos en tanto que revelan la lógica de los procesos de politización que se dan alrededor de estos principios, sujetos por demás, a una constante transformación y valoración de sus resultados. Algo similar ha sucedido con las políticas de salarios y ascensos, como se verá enseguida.

4. Política de salarios y ascensos: combinando habilidades y privilegios con tradiciones sindicales.

En Ford Hermosillo la política salarial está concebida con base en la capacitación individual y no en las funciones. Se caracteriza por su orientación hacia las habilidades, conocimientos y experiencias adquiridas por los trabajadores, a través de la carrera profesional que desarrollan al interior de la planta como “técnico Ford”¹⁶. El sistema de ascensos y promociones se establece con base en el

¹⁶.- Este modelo de política salarial retoma los principios del modelo japonés, que igualmente adopta un enfoque “centrado en la persona”, donde los salarios son determinados con base en la extensión de servicio y habilidades, así como en las evaluaciones del rendimiento realizados principalmente por el supervisor inmediato del trabajador. Éste tiene tres elementos importantes: “1) el sistema de salarios que combina el rango por antigüedad y méritos; 2) las

programa semestral de habilidades y la certificación que otorga un supervisor inmediato del empleado. Se considera que el monto total de la compensación que recibe cada trabajador "debe ser competitivo y equitativo, evitando que los miembros de los grupos de trabajo sean puestos en competencia unos con otros por un incremento de salario. De acuerdo con la gerencia "los niveles de pago deben variar exclusivamente para diferenciar el nivel de experiencia y grado de habilidad que va de la mano con ésta." (Ford, M.C. s/f) Los niveles de pago -considerados también niveles de calificación- son diez. Del uno al cuatro se consideran no calificados, del cinco al seis semicalificados, del siete al ocho calificados y del nueve al diez altamente calificados. Esto se entiende como "Sistema de clasificación y progreso de pago".

La forma de promoción está estipulada en el CCT de 1990-1992 de la siguiente manera: "El trabajador escalará cada seis meses un nivel de reconocimiento a la experiencia adquiridas por éste en cada 6 meses efectivos de trabajo, hasta alcanzar el nivel 10 de la estructura actual. Para progresar de nivel a nivel es necesaria la certificación de las habilidades técnicas de la operación"¹⁷. Sin embargo, los avances a cada nivel estarán sujetos a cuatro condiciones: Primero, cumplir con el entrenamiento, desarrollo y oportunidades de rotación contenidos en su plan individual de objetivos de entrenamiento elaborado en forma semestral por su especialista del producto y el grupo del trabajo. Segundo, acumular por lo menos seis meses efectivos adicionales de experiencia en la planta. Tercero, recibir certificación por parte del grupo de que el trabajador ha continuado incrementando sus habilidades técnicas de trabajo y su versatilidad para desempeñar operaciones de acuerdo a lo establecido en un plan individual y de acuerdo a las necesidades de operación de la planta. Esta debe ser validada a su vez por el gerente de área, el representante del sindicato y el coordinador de entrenamiento. Cuarto, cumplir con un desempeño adecuado a su puesto, demostrar disciplina, asistencia de un 95% como mínimo; puntualidad, responsabilidad y récord de trabajo.

Como puede observarse, los requisitos de aplicación del modelo salarial parecen quedar claros en las especificaciones del contrato de Ford; sin embargo, lo que no queda claro es si el sistema de promociones se instrumenta tal como lo señala la norma. La práctica cotidiana revela la existencia de candados que impiden su aplicación completa, ya que a decir de los propios técnicos, uno de los principales obstáculos que deben enfrentar para seguir un programa de promoción continua

promociones internas que se aplican en forma selectiva a los empleados sobre la base de su calificación y méritos y 3) un pago global en el momento de separación (obligatoria), al cual se denomina *taishokukin*" (Aoki, 1990: 57).

¹⁷.- En los contratos previos se requería un año para pasar de un nivel a otro. Los contratos posteriores a 1992 no presentan modificaciones en este sentido.

son los supervisores, quienes retardan o frenan el programa de capacitación, los ascensos y las promociones. Otro de los candados que frena el cumplimiento del programa salarial es la escasa movilidad interna del trabajo para desarrollar habilidades progresivas. Desde finales de los ochenta, las críticas en este sentido han sido severas, tal como lo constata uno de los técnicos: "algunos compañeros han estado esperando una oportunidad para ascender a supervisores calificados; se sienten con todo el derecho porque han comprendido el concepto de grupo y respetan la filosofía de la empresa. Sin embargo, en mi grupo sucedió que ascendieron a aquél que siempre se había reído de la filosofía (...) ahora ya nadie cree en lo que dice la empresa" (Sandoval, 1990: 119).

En el mismo sentido, otras opiniones recogidas por Shaiken en 1990, revelaron que en algunas áreas de trabajo, no era la evaluación personal basada en la capacitación, sino la antigüedad la que jugaba un rol fundamental en la selección del personal para los puestos de facilitador. Asimismo, opiniones obtenidas posteriormente (García, 1995) indican, efectivamente, que "la antigüedad es un factor importante, aunque no se especifique en el contrato colectivo, y quienes estén detenidos en el nivel nueve, tienen que 'hacer méritos' (tener una actitud positiva ante el trabajo y seguirse capacitando) y esperar a que alguien abandone (por la causa que fuere) un lugar en el nivel salarial diez".

Covarrubias y Grijalva (1994) corroboran lo anterior a través de evaluar la percepción que mostraron los técnicos hacia las oportunidades de ascenso y promoción que ofrecía la gerencia: el 5.3% las consideró muy buenas, el 8.4% las consideró muy malas, el 47.4% buenas y el 40% malas. La encuesta citada indica que la mayor parte de los trabajadores (54.7%) consideraron que su trabajo en Ford les permitía muy poco desarrollar sus conocimientos y habilidades. Asimismo, el 75.8% opinaron que no era claro el interés positivo que la empresa tenía en el personal. Como corolario de lo anterior, la percepción de los trabajadores respecto al jefe inmediato fue mala para el 7.4%, regular para el 41.1% y buena para el 50.5% de los encuestados.

Por su parte, los líderes del sindicato parecen interpretar los aspectos anteriores como un problema de expectativas. Una entrevista realizada en 1997 ilustra lo siguiente:

"antes había mucho ego entre los trabajadores por ser técnicos, decían que no eran obreros (...) y ahora ya lo han ido asimilando un poco más, porque no se cumplieron las expectativas que tenían y muchos se decepcionaron; todos querían llegar a ser supervisores o especialistas y se ponían la camiseta y andaban metiéndole un esfuerzo adicional al trabajo, siempre, era muy común, pero cuando se dieron cuenta de que los puestos se

fueron topando (subió mucha gente pero no había para todos), eso fue bajándole a las expectativas y al esfuerzo. Después les dijeron que para ser especialistas tenían que ser ingenieros o profesionistas, y allí vino otro bajón, y se ha ido asimilando eso, muchos ya se convencieron de que nunca van a llegar a ser especialistas y como que ya pusieron los pies en la tierra y ahora sí ya se están dando cuenta de que son empleados solamente, de que vienen a desempeñar un papel de obreros” (Entrevista con el Srio. de Organización y Propaganda del CEN).

Así pues, todo parece indicar que el sistema de ascensos y promoción de mandos medios no está suficientemente regulado ni sujeto a plazos. Generalmente los criterios del supervisor para recomendar a quiénes y cuándo deben ascender son muy laxos. Se pueden tomar decisiones arbitrarias y cometer injusticias al evaluar el mérito de los subordinados sin que exista un procedimiento de quejas formalizado con el que se pueda apelar la decisión tomada. Por tanto, los criterios de evaluación personal conducidos por los supervisores sólo contribuyen con una parte del sistema pero no lo determinan. Ello está ligado a que no hay interés por mantener una política de promoción consistente que permita dar seguridad en el empleo.¹⁸

Los problemas observados permiten concluir que en esta planta el sistema de promoción, basado en las habilidades individuales, conocimientos y experiencias adquiridas, no se encuentra aún firmemente establecido. Los diferentes testimonios tienden a corroborar que siguen existiendo criterios tradicionales de selección con base en la antigüedad, aun cuando no existe una renuncia explícita a mantener las promociones internas para los mandos medios con base en la capacitación sistemática y las recomendaciones del supervisor inmediato.

Al parecer, Ford ha evolucionado hacia un sistema de planes de incentivos individuales con los cuales evalúa y recompensa a sus empleados sobre una base

¹⁸.- En las ensambladoras japonesas, los procedimientos de ascensos son mucho más transparentes, aunque tampoco se puede crear una panacea sobre la justeza de los mismos. Aoki (1990: 63-64), señala que “aunque la empresa japonesa ha sido estereotipada como una organización paternalista e igualitaria, la evaluación de méritos por los supervisores es una considerable determinante de los ingresos de un empleado, como lo es la base para la promoción de la jerarquía de rangos (...) No puede negarse que existe el peligro de un trato injusto cuando un supervisor evalúa el mérito de subordinados. Pero la vigilancia del sindicato y la centralización de la administración de personal podrían mitigar algo de este efecto. Para empezar, el procedimiento de evaluación de méritos es formalizado y uniformado por el departamento de personal para asegurar que los supervisores individuales no tomen decisiones arbitrarias. Segundo, el empleado medio es evaluado por muchos supervisores diferentes durante su carrera, pues los puestos son rotados tanto a nivel de supervisores como de los subordinados. Así, a largo plazo, los empleados pueden esperar un trato bastante imparcial en la evaluación individual. Tercero, muchas compañías permiten que un subordinado descontento apele al departamento de personal para que se le transfiera a otro taller. De esta manera el departamento de personal puede reaccionar a quejas de empleados descontentos, así como vigilar la equidad y efectividad de la evaluación de los supervisores. Cuarto, la reputación del supervisor entre sus subordinados tiene un efecto directo en la oportunidad de carrera del supervisor. En otras palabras, el supervisor está sujeto a la vigilancia informal de sus subordinados”.

de largo plazo. Éstos consisten en premios simbólicos a la puntualidad, a la asistencia perfecta, ideas efectivas, cursos de motivación sobre valores, etc. Bajo esos planes la empresa puede identificar, mediante la observación real, el aprendizaje lento, la baja productividad, la poca motivación y a los trabajadores que no cooperan. Así procura diferenciarlos en paga y estatus a largo plazo, mientras procura conservar a los trabajadores de aprendizaje rápido, muy productivos, altamente motivados y cooperativos, desalentándolos a renunciar a la mitad de su carrera.

Así pues, los problemas anteriores permiten suponer que los incrementos al salario basados en las habilidades de la persona no son quizás la forma más representativa de este esquema. Y aunque el sistema salarial de Ford tiene la virtud de romper con el "escalafón ciego" basado en la promoción del operario por antigüedad, característico de las viejas plantas automotrices, gran parte de los incrementos y los ascensos en los niveles del tabulador (Véase cuadro N° 5) han sido producto de las negociaciones colectivas entre empresa y sindicato -sobre todo de la negociación que realizan sus representantes nacionales-¹⁹, 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 nivel 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.

En resumen, se puede afirmar 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. A este respecto, el Secretario de Fomento Cooperativo del CEN del Sindicato de FMC, señala:

“ Anteriormente el salario mínimo subía constantemente, y ellos (el Comité Local del Sindicato) decían que había que incluir una cláusula que dijera que automáticamente, cada que subiera el salario mínimo les dieran un aumento a ellos; esa ha sido una aspiración de

¹⁹.- Al respecto, un miembro del CEN señala: “...no es que quiera jactarme de que estamos muy bien pagados, pero Hermosillo tiene el salario promedio más alto de las tres plantas. En las prestaciones nos gana Cuautitlán, pero en salarios no. Lo que pasa es que allá es por tabulador y aquí todos son técnicos, y en Chihuahua y en Cuautitlán son operadores, ensambladores... y aquí el 80% está en el nivel 9 y un 15% está en el nivel 10. Y ahora con la crisis y el desempleo, pues la gente cuida lo que tiene” (Entrevista con el secretario de Organización y Propaganda en noviembre de 1996).

Cuadro 5
Ford Motor Company Hermosillo: Tabulador Salarial
(1986-2000)

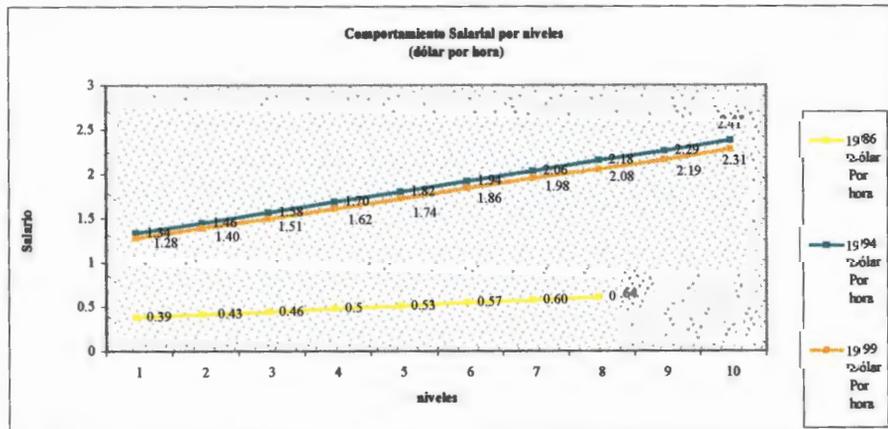
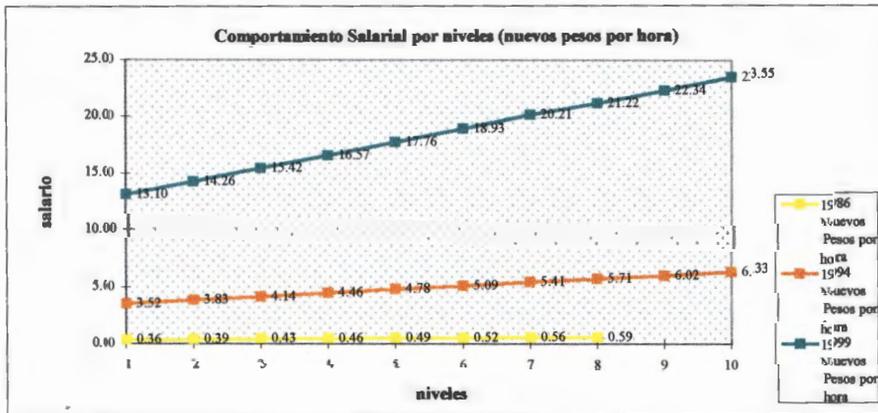
| Nivel | 1986-1988 | | 1988-1990 | | 1990-1992 | | 1992-1994 | | 1994-1996 | | 1996-1998 | | 1998-2000 | | 1999 | |
|-------|----------------|--------------------|----------------|------------------------|----------------|------------------------|----------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|-----------------------|----------------|------------------------|
| | Pesos por hora | Dólares t.c. (915) | Pesos por hora | Dólares t.c. (2,297.5) | Pesos por hora | Dólares t.c. (2,848.2) | Pesos por hora | Dólares t.c. (3,095.8) | Nuevos pesos por hora | Dólares t.c. (3,320.) | Nuevos pesos por hora | Dólares t.c. (7,5736) | Pesos por hora | Dólares t.c. (8,5832) | Pesos por hora | Dólares t.c. (10,1745) |
| 1 | 361.00 | 0.39 | 1,692.00 | 0.73 | 2,311.95 | 0.81 | 3,524.00 | 1.13 | 4,470 | 1.34 | 6.99 | 0.92 | 10.74 | 1.25 | 13.10 | 1.28 |
| 2 | 394.00 | 0.43 | 1,841.00 | 0.80 | 2,515.54 | 0.88 | 3,834.00 | 1.23 | 4,860 | 1.46 | 7.60 | 1.00 | 11.69 | 1.36 | 14.26 | 1.40 |
| 3 | 426.00 | 0.46 | 1,990.00 | 0.86 | 2,719.14 | 0.95 | 4,144.00 | 1.33 | 5,260 | 1.58 | 8.23 | 1.10 | 12.64 | 1.47 | 15.42 | 1.51 |
| 4 | 459.00 | 0.50 | 2,143.50 | 0.93 | 2,928.88 | 1.02 | 4,464.00 | 1.44 | 5,650 | 1.70 | 8.83 | 1.16 | 13.58 | 1.58 | 16.57 | 1.62 |
| 5 | 492.00 | 0.53 | 2,296.50 | 0.99 | 3,137.94 | 1.10 | 4,783.00 | 1.54 | 6,060 | 1.82 | 9.48 | 1.25 | 14.56 | 1.69 | 17.76 | 1.74 |
| 6 | 524.00 | 0.57 | 2,445.50 | 1.06 | 3,341.53 | 1.17 | 5,093.00 | 1.64 | 6,460 | 1.94 | 10.10 | 1.33 | 15.52 | 1.80 | 18.93 | 1.86 |
| 7 | 557.00 | 0.60 | 2,598.00 | 1.13 | 3,549.91 | 1.24 | 5,411.00 | 1.74 | 6,860 | 2.06 | 10.73 | 1.41 | 16.48 | 1.92 | 20.21 | 1.98 |
| 8 | 590.00 | 0.64 | 2,742.70 | 1.19 | 3,747.69 | 1.31 | 5,712.00 | 1.84 | 7,240 | 2.18 | 11.31 | 1.49 | 17.39 | 2.02 | 21.22 | 2.08 |
| 9 | | | 2,890.00 | 1.25 | 3,948.90 | 1.38 | 6,019.00 | 1.94 | 7,620 | 2.29 | 11.91 | 1.57 | 18.31 | 2.13 | 22.34 | 2.19 |
| 10 | | | 3,040.00 | 1.32 | 4,153.86 | 1.45 | 6,331.00 | 2.04 | 8,030 | 2.41 | 12.55 | 1.65 | 19.30 | 2.24 | 23.55 | 2.31 |

Las primeras cuatro columnas registradas en dólares están calculadas con el tipo de cambio promedio anual de 1986, 1988, 1990 y 1992 respectivamente

La columna correspondiente al periodo 1994-1996 incluye un cálculo con el tipo de cambio bancario de enero de 1994 y el de 1995.

En los tres últimos contratos las columnas en dólares fueron calculadas con el tipo de cambio interbancario de los años de 1998, 1999 y 2000.

Fuente: elaborado con base en los Contratos Colectivos de trabajo de 1986-2000, y con base en el reporte interno de Ford Hermosillo para 1994 - 1996.



los comités locales. La experiencia que hemos tenido es que nunca hemos obtenido un salario igual al aumento que se da al salario mínimo. Y nosotros decíamos (el Comité Nacional), mira, hacemos eso y la consecuencia que nos va a traer es que nos amarremos a tener ese aumento nada más, cuando nosotros siempre hemos logrado más, entonces no tiene caso amarrarnos, y se ha logrado el entendimiento”.

Por otra parte, algo que llama la atención es la nula correlación entre productividad e incentivos económicos. Esta inexistencia introduce un elemento de exagerada discrecionalidad de parte de la empresa, ya que no ha existido en los CCT una cláusula que regule las sobrecargas ni los incrementos productivos asociados que se dan al interior de los grupos. Tampoco están reguladas las sobrecargas de trabajo relacionadas con programas especiales para producir unidades adicionales cuando así lo exige el mercado. Esta situación, sin embargo, dibuja un escenario de alta conflictividad que pone en entredicho los compromisos sociales de identidad hacia la empresa, e introduce un factor de incertidumbre sobre posibles escaramuzas alrededor de la relación salarial.

Testimonios recogidos de la dirección sindical reflejan de manera muy clara la incapacidad de ésta para introducir en el CCT regulaciones a los incrementos de productividad y negociar a favor del sindicato retribuciones adicionales en este sentido. También reflejan la magnitud de los problemas y el grado de politización que va adquiriendo el concepto de productividad al interior de la planta:

“Aquí tenemos además del salario, cupones, fondo de ahorro y lo que es el aguinaldo, pero lo que es un convenio de productividad, no tenemos, ni en Hermosillo, ni en Cuautitlán ni en ninguna planta de Ford (...) Bono de productividad no tenemos porque no hay realmente nada que mejorar, porque aquí el grado de eficiencia es muy alto, del 85 al 95% de eficiencia, no podemos subirlo al 100% porque la gente posiblemente se nos muere en la línea; en Cuautitlán sí nos convendría un bono de productividad. Un bono de productividad es un arma de dos filos, porque con él te comprometes con la empresa a trabajar de equis manera y si no, pierdes tu bono. Entonces, a nosotros no nos conviene, y si nos dicen: te doy 10% de aumento y 5% por productividad, no nos conviene, nosotros preferimos pedir que nos den el 15% directo al salario y trabajar como estamos, por eso no tenemos convenios de productividad, porque no nos han convenido; eso conviene en otro tipo de empresa, donde la productividad sea muy baja y que ganen muy poquito” (Entrevista con el Srio. de Asuntos Técnicos del CEN del Sindicato de FMC, en enero de 1995).

“Hace unos meses la empresa traía un proyecto: hay un departamento aquí que es carrocerías que tiene un tope de producción, una capacidad instalada ya, y ese departamento no puede producir más porque no tiene la tecnología ni la gente para hacerlo, y una manera de lograr más producción era diferir la media hora de comida, o sea, hacer como turnos flexibles, escalonados, y que en la media hora de comida, en vez de que se fueran a comer todos, dejaban a diez trabajando, y llegaban los demás, y a la hora de

descanso, los diez minutos de *break* también se quedaban otras gentes y hacían reparaciones, de tal manera que se recuperaban como diez unidades más diarias de producción (...) Y la empresa habló con la gente para decirle que tenía un problema, que necesitaba producción, porque nos estaban comprando el carro por primera vez, porque esta planta nunca ha tenido tantas ventas como ese año (...) En Estados Unidos están teniendo mucho éxito los vehículos que estamos produciendo, y eso hacía que hubiera un sobreesfuerzo o una sobreproducción, que estuvieran exigiendo esa sobreproducción. Lo vieron con la gente, y la gente dijo: sí, sí te echamos la mano, pero no faltó alguien que se dio cuenta de que ¿sabes cuánto representan diez unidades diarias en pesos, en productividad, en calidad y todo eso? Y entonces se hicieron cuentas y después se constató por la misma gente de la empresa que ese esfuerzo adicional no significaba trabajar más, sino que te tocaba tu media hora de comida y durabas media hora trabajando más y luego te ibas a comer; o sea, ni trabajabas de más ni había sobrecargas, porque era el mismo ritmo de trabajo y todo. Simplemente, por la flexibilidad de los horarios produjeron más y se iban a obtener ganancias de alrededor de 3.5 millones de dólares. Y no faltó quien preguntara ¿y de esos 3.5 millones cuánto me va a tocar a mí, o a cambio de qué va a ser esto, nomás porque somos buena onda? Y se empezó a armar una grilla y después hubo una promesa de la empresa de un convenio y todo, intervino el sindicato y al final ese proyecto se paró, o sea, ya no se producen las diez unidades adicionales. Era un programa supuestamente elaborado para superar un volumen de diciembre. En diciembre, el día 23, el lunes, el martes y el miércoles son festivos, y el jueves también, y la empresa preveía inasistencias el lunes, y calculaba una pérdida de volúmenes de producción y pensaba recuperarlo así. Igual, el día 30 y 31 se esperaban inasistencias (...) Al principio fue un programa circunstancial, pero después, cuando vieron que sí funcionó, dijeron 'aquí es', vamos a implementarlo en toda la planta y en todos los departamentos y vamos a obtener un excedente de productividad, pero la gente no le quiso entrar. O sea, dijeron, yo te ayudo para eso, pero a cambio vamos a recibir vacaciones en diciembre; vacaciones a cambio de esa flexibilidad; y después la empresa dijo: Se cancelan las vacaciones en diciembre porque hay ventas, hay clientes. Y entonces los trabajadores dijeron: pues páguennos productividad; o sea, vamos a meter un bono de productividad y le entramos; pero no se ha dado, y se suspendió ese proyecto, y lo que va a pasar en diciembre pues va a pasar (...)

"Cuando pasó todo eso nosotros apoyamos a la gente. O sea, dijimos sí le entramos, estamos de acuerdo con la empresa en producir ese excedente más, pero vamos a repartir; que las ganancias no sean solamente para la empresa. Y de hecho no le ha entrado. Uno de los factores por los que Ford nunca le ha entrado a los bonos de productividad es porque con el recurso humano y el concepto de trabajar en equipo y de 'ponte la camiseta', con eso tienen; y de hecho, los trabajadores no se dan cuenta de eso, de que están siendo utilizados; no explotados, pero sí utilizados; hasta que abran los ojos (...) Nosotros pedimos los bonos en cada revisión, queremos negociar productividad, pero la empresa no lo ha querido porque con el sistema que tiene implementado aquí logra la productividad gratis, sin necesidad de pedirnos ayuda. Y en esa ocasión la empresa se dio cuenta de que si no es con el apoyo del factor humano y del sindicato no va a lograr algo en ese sentido. Ya se dieron cuenta de que sí nos necesitan, que sí podemos hacerlo, así que vamos a ver si quieren pagarlo" (Entrevista con el Secretario de Fomento Cooperativo del CEN del Sindicato de Ford Motors Company, en Noviembre de 1996).

La postura de la empresa frente a las presiones del sindicato, es que la contraparte de los problemas a los incrementos a la productividad son los salarios de media paga que la administración cede al gremio, cuando los trabajadores son enviados a sus casas por razones que tienen que ver con ajustes a la producción por caída de ventas o correcciones a la línea por disposiciones técnicas. Asimismo, la gerencia considera que las sobrecargas de trabajo ocasionadas por exigencias del mercado son circunstanciales y no reflejan la práctica cotidiana. La única productividad que la empresa reconoce como pago adicional al salario está asociada con el resultado de las ventas de la organización en el mercado nacional. Con este criterio otorga un bono anual de utilidades que puede ser variable, dependiendo de las ganancias obtenidas básicamente por la planta de Cuautitlán, que es la que mayormente produce para el mercado interno. En otras palabras, podría decirse que la planta del centro subsidia a la del norte, aún cuando, paradójicamente, en Hermosillo se trabajan 45 horas a la semana, mientras que en Cuautitlán la jornada es de 40 horas. Cabe señalar, sin embargo, que en 1995, argumentando pérdidas y aduciendo razones fiscales, la empresa se negó a repartir utilidades.

A este respecto, un representante del sindicato dice lo siguiente: “si en una planta no produjeron porque no había ventas, pues su mercado no es culpa de la otra (...) pero aquí está lo difícil ¿cómo logras cambiar las políticas fiscales?, ¿qué puedes hacer?” (Entrevista con el Secretario de Organización y Propaganda del CEN, en noviembre de 1996).

Como se puede apreciar, la política salarial ha sido, sin duda alguna, la barrera principal con la que se ha topado el gremio para acogerse de manera tranquila a la estrategia integradora de recursos humanos denominada gestión participativa o liderazgo compartido. Contrariamente, ha sido también esta misma política junto con la respuesta del sindicato la que ha impedido aplicar sin reservas el modelo original de bajos salarios. La empresa se ha tenido que adaptar a las condiciones locales del sistema legal mexicano y a las tradiciones sindicales de defensa del salario y de las prestaciones económicas. Esto se aprecia de manera más clara, como se verá enseguida, a través de las relaciones de confrontación entre sindicato y gerencia a lo largo de quince años .

5. Representación de intereses (gerencia-sindicato): de la productividad conflictiva a la profundización de compromisos laborales.

En Ford de Hermosillo las prácticas laborales y las relaciones de trabajo son formas inseparables de sindicalismo. La política de la empresa en este terreno 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 trabajadores, y que pregona relaciones armoniosas entre representaciones obrera y empresarial. A diferencia de algunas plantas japonesas localizadas en Norteamérica, que se oponen a los sindicatos porque los consideran un obstáculo para su desarrollo¹, Ford contempla que puede lograrse alta productividad y calidad, siempre y cuando la presencia de los sindicatos permita desarrollar relaciones armoniosas y cooperativas con las empresas. La opinión de algunos gerentes es muy reveladora en este sentido cuando expresan su concepción sobre las características que tienen y debieran tener los sindicatos. Una entrevista obtenida por García (1995) con el gerente general de Ford Hermosillo, define muy bien las aspiraciones de la empresa en materia de política sindical:

“Yo no veo al sindicato como un sindicato, reconozco su representatividad y reconozco que es importante que este sindicato tenga fuerza, pero fuerza bien encaminada. Desgraciadamente, los sindicatos nacieron por los abusos, si no, no habría sindicato. Yo soy de los que pienso que no debería haber sindicato que en un sentido estricto esté para defender a los trabajadores. Nosotros no queremos pasar por encima de los derechos de los trabajadores. Con base en esto, yo podría decir que veo al sindicato como un sindicato cooperativo, es esa mano derecha de la empresa (la visión subordinada del sindicato), aunque creo que sería mejor que participara y no sólo estuviera de acuerdo con lo que decide la empresa (...). Queremos un sindicato que tenga representatividad con su gente, pero también una gerencia reconocida por todos, no queremos imposiciones de nadie, queremos un sindicato con respaldo para lograr lo que se proponga, será un sindicato fuerte que esté compenetrado con los trabajadores y con la empresa y así podrá lograr objetivos conjuntos con nosotros”.

Opiniones obtenidas posteriormente con el gerente de personal y desarrollo organizacional amplían esta visión de la empresa frente a los sindicatos:

¹- Esta concepción no es equivalente con la situación de las plantas japonesas ubicadas en Japón, donde los sindicatos no significan un obstáculo para el desarrollo de relaciones armoniosas y cooperativas. Por el contrario, los sindicatos de empresa japonesa por lo general organizan a todos los empleados regulares no gerenciales, tanto obreros como oficinistas en torno a intereses comunes por medio del consenso. En opinión de autores como Coriat (1992; 70) “... salvo excepción, las reivindicaciones que formula el sindicato integran en gran medida las presiones de rendimientos y rentabilidad que la dirección de la empresa se ha impuesto. También se ha difundido la costumbre de que dirección y sindicato se comprometan en una misma ‘declaración de cooperación’, especie de carta de comportamiento que une a los participantes”. Y aunque la representación de intereses gremiales tiene también características de un sindicalismo corporativo, éste “ha podido establecerse durante un largo período, mantenerse y desarrollarse, porque el sistema de relaciones industriales, constituido sobre estas bases tan particulares (y singulares en comparación con la tradición de la mayoría de los países industrializados), se ha mostrado históricamente capaz de garantizar mejoras continuas y sustanciales en las condiciones de vida de los asalariados. Sobre todo en lo referente a los niveles de empleo y la evolución de salario real”.

“...Un sindicato se forma y lo primero que hace es establecerse (...) después un sindicato adquiere un poder que es representar a las masas, que son las necesidades de los empleados que representa; después viene un liderazgo representativo que ya realmente las personas ven que esos individuos están trabajando por el fin común de esa organización a la cual representan. Otra, son las tradiciones, que es el siguiente paso. Normalmente esas organizaciones tienen tradiciones o alineaciones que se tienen que marcar como tendencias y finalmente viene la seguridad personal o política. Siempre los sindicatos se forman y se encaminan hacia otro objetivo que es la autorealización (...). Si esto lo conjuntamos, si tenemos gente autorealizada, si tenemos procesos organizacionales eficaces, si tenemos un sindicato (...) autorealizado, que satisfaga y represente el bien común, pues tenemos una organización de alta eficiencia... Una estrategia de relaciones laborales es satisfacer las necesidades de nuestro personal por medio del sindicato, y que todos estemos en el mismo entendido de nuestra visión de negocio, qué queremos lograr como compañía, cuál es la manera de trabajar que vamos a seguir en Ford 2000” (Ford, 1997).

Esta imagen ideal de los sindicatos contrasta, sin embargo, con lo que ha sido la realidad que caracteriza tanto a la política de la administración como a la representación obrera en la planta. Por eso es que 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. Por su parte, la política del sindicato ha tenido un carácter dinámico: ha transitado de la confrontación a la negociación en una franca actitud defensiva. Generalmente, se ha ocupado de los asuntos económicos del Contrato Colectivo de Trabajo, mientras que la atención de los problemas en la línea los ha ido cediendo gradualmente a la oficina de recursos humanos de la empresa. La particularidad que define al sindicato local de Ford y a su Comité Ejecutivo Local (CEL), es el carácter pasivo de intermediario entre los trabajadores y el Comité Ejecutivo Nacional (CEN), quien se encarga de tomar las grandes decisiones relativas a la revisión bianual del CCT y a la revisión anual de salarios. La función central del CEL es la administración y vigilancia del CCT, así como la resolución de pequeños problemas cotidianos, siempre y cuando no alteren las normas del citado contrato.

En el curso de quince años, la confrontación entre sindicato y empresa ha llevado a un proceso de redefinición de las relaciones laborales, las cuales han transitado de una etapa de *productividad conflictiva*² hacia otra de *profundización de los*

²- En trabajos previos realizados por el autor se definió una primera etapa de relaciones capital-trabajo como de “productividad sin estabilidad”, no obstante, aquí retomamos el término de “productividad conflictiva” acuñado

compromisos laborales. Esta transición puede ser definida como un proceso de creciente politización de las discrepancias entre las distintas interpretaciones acerca de las reglas y las dinámicas que determinan las relaciones entre capital y trabajo: inicialmente dominadas por una visión instrumentalista o economicista de parte de los trabajadores, frente a una actitud pragmática y tecnicista de la empresa; y posteriormente caracterizadas por un relajamiento de ambas posiciones a favor de una mayor negociación. Estas discrepancias, que no han afectado la rentabilidad de la empresa, se han reflejado en un proceso inicial de conflictos relacionados con las formas de contratación, promoción y ascensos, rotación interna o enriquecimiento de tareas, los tipos de liderazgo sindical, etc., cuya determinante central han sido las luchas por incrementos salariales y prestaciones sociales. No obstante, en los últimos años, a pesar de que permanecen estas diferencias se ha transitado hacia una menor conflictividad que tiende a favorecer nuevos mecanismos para definir un mayor compromiso tanto con las demandas salariales que han determinado la etapa anterior, como con la vía antropocéntrica de la organización.

Los primeros indicadores de la etapa de productividad conflictiva tienen su origen en las demandas económicas de febrero de 1987, cuando se produjo la primera revisión salarial que exigía un incremento del 70%, calculado como el mínimo aceptable para restituir la pérdida del poder adquisitivo durante el primer año de trabajo, y para hacer frente a las expectativas generadas por la Ford en la región de pagar salarios altos. La respuesta de la empresa frente a esta primera demanda fue ofrecer sólo el 18.0%, segura de que el sindicato lo habría de rechazar, pues representaba una cifra inferior al 23.0% de aumento de emergencia autorizado en enero de ese mismo año por el Estado a los salarios mínimos que rigen en México. La intención era poner a prueba la capacidad de respuesta del sindicato. Así se produjo la primera confrontación al decretarse la huelga, misma que se extendió por espacio de 39 días. Al término de ésta, la gerencia otorgó el 54.0% de aumento y despidió a 14 trabajadores, la mayor parte de éstos pertenecientes al comité de huelga³.

por Gabriela García (1995) porque nos parece más preciso para dar cuenta de los vínculos de poder entre los actores de dicha relación.

³.- Para contrarrestar las políticas de inestabilidad en el empleo el modelo *lean* considera que al interior de las plantas no debe existir una política de despido escrita, pero que en cambio se debe procurar evitar al máximo los despidos de personal, lo cual debe ir acompañado de provisiones para fomentar el empleo de largo plazo. Por ejemplo, el énfasis que las armadoras japonesas o sus socios norteamericanos ponen en los empleos de largo plazo y en la seguridad del empleo, puede ser evaluado, según Kawamura (1994), en términos de su enfoque hacia los despidos como un medio de ajustar la producción. Así, aunque se reconoce que un despido tiene un efecto negativo en el sentido de unidad de los empleados con la compañía, no es vital para mantener políticas rígidas de no despidos. No obstante se considera que la seguridad del empleo debe prevalecer como una precondition fundamental para la aplicación del sistema japonés.

Los días que siguieron al despido transcurrieron bajo protesta, con paros a la línea de producción, altos índices de ausentismo y boicot en algunas unidades terminadas. Así llegó la primera revisión del CCT en febrero de 1988, ocasión en que los trabajadores tendrían la oportunidad de revisar, además de los salarios, las condiciones que regulaban en ese momento el proceso de trabajo y aquellas que no estaban estipuladas en el mismo⁴. No obstante, las demandas tuvieron un carácter eminentemente económico, pues básicamente se solicitó un incremento salarial del 50.0%, el pago de aguinaldos de 40 días en vez de 19, y una reducción de la jornada laboral de 45 horas a 40. En este caso la empresa sólo otorgó el 30.0% de incremento a los salarios, un 8.0% de aumento a los aguinaldos y se negó a disminuir la jornada de trabajo.

La reducida capacidad de negociación de la dirección sindical frente a los representantes de la empresa condujo a un conflicto intra-gremial que se expresó en un distanciamiento con la base laboral, generándose una corriente opositora que inició una intensa labor de concientización, teniendo como demanda central mejorar las condiciones de trabajo⁵. Esta corriente, llamada democratizadora, fue encabezada por el secretario suplente del comité ejecutivo local del sindicato, Juan de Dios Arvízu (JDA). Su principal actividad consistió en solicitar públicamente a la Delegación Federal del Trabajo una investigación sobre cuatro problemáticas importantes: un estudio imparcial de tiempos y movimientos que justificaran los altos ritmos de trabajo; un estudio acerca de las condiciones materiales de trabajo; otro para detectar el tiempo y la intensidad de exposición al ruido; y uno más sobre medidas de prevención de accidentes y enfermedades.

Esta solicitud, que contradecía el sentido de la cláusula No. 9 capítulo II del CCT⁶, fue aprobada por los delegados departamentales de las diferentes áreas de la planta

⁴.- Sobre estas últimas, se hace referencia particularmente a los procedimientos de ingreso, a los balanceos conjuntos de la línea, el pago de horas extras, los permisos sin goce de sueldo, la regulación de las incapacidades médicas, la transportación y la alimentación, la regulación de las condiciones de higiene y seguridad, y las finiquitaciones del contrato. Durante los primeros años, estos asuntos del CCT quedaban en total libertad para que la empresa pudiera realizarlos de acuerdo a sus necesidades.

⁵.- Durante esta etapa surgieron en el interior de la planta distintos grupos de activistas que tenían como factor común la denuncia de las condiciones de trabajo y sus críticas a la dirección del sindicato local y nacional. Hasta finales de 1989 circularon esporádicamente en el interior de la planta tres panfletos clandestinos: "El Pistón", "Unidad" y "Trinchera Sindicalista".

⁶.- La citada cláusula establece que "los trabajadores que requieran tratar algún asunto relacionado con su trabajo, lo harán en primer instancia con su grupo, en segunda instancia con el especialista de producto correspondiente, y si la solución no les resulta satisfactoria presentarán el asunto a un representante sindical". El sentido de esta cláusula era evitar la socialización de los problemas y contener las inconformidades a nivel del piso de trabajo, esto es, promover

y acogida con simpatía por los trabajadores del gremio, provocándose con ello un clima de tensión para la empresa. La gerencia respondió con la suspensión del secretario suplente y la amenaza de incrementar los despidos. Por su parte, la dirección sindical guardó silencio ante el despido injustificado, y como consecuencia, la base de trabajadores exigió la renuncia del comité ejecutivo y la reinstalación de JDA, rebasando con ello a sus dirigentes. En asamblea general efectuada el 18 de octubre de 1988, el comité directivo local del sindicato fue destituido de sus funciones y nombrado en su lugar una comisión electoral que debería llamar a la conformación de una nueva dirigencia. A partir de ese momento, dos acciones definieron el activismo sindical: la lucha por el control de la dirección del sindicato y la reinstalación del secretario suplente.

La demanda de reinstalación de JDA fue considerada improcedente por la autoridad laboral de la Junta de Conciliación y Arbitraje, y en respuesta, JDA, apoyado por la corriente democratizadora del sindicato, inició una huelga de hambre que duró 15 días. Este acontecimiento representó un hecho de gran importancia debido al apoyo de diversos sectores de la sociedad para con los trabajadores de Ford, ya que logró trascender los límites exclusivos de la fábrica movilizándolo a su favor sectores importantes de trabajadores de diversos sindicatos, organizaciones estudiantiles, políticas y religiosas que se manifestaron en contra de la represión de la empresa. Marchas y mítines de protesta se combinaron con paros a la línea de producción y acciones de solidaridad de otros sindicatos automotrices como el de Chihuahua y Cuautitlán en el Estado de México. Incluso el congreso local, a través de sus diputados ofrecieron su apoyo al movimiento exigiendo la solución del conflicto.

Finalmente la huelga de hambre se levantó motivada por otro acontecimiento de gran importancia para los trabajadores de Ford. El 22 de noviembre de ese mismo año se realizaron elecciones para nombrar una nueva dirección sindical, teniendo como contendientes dos planillas: la dorada, apoyada por el antiguo comité local y por la dirigencia nacional del sindicato de Ford, y la planilla roja, impulsada por la corriente democratizadora. La elección fue ganada por la planilla roja con 801 votos a favor, contra 189 de la planilla dorada.

la individualización del conflicto para evitar la confrontación con el sindicato, y con ello ampliar las posibilidades de tejer relaciones armónicas y cooperativas con la representación sindical. Este es el mecanismo que ha dado resultados exitosos en las plantas de automóviles de Japón, donde las disputas son resueltas en el lugar de trabajo. El supervisor de línea está en contacto diario con los empleados, ayudándoles a resolver personalmente los problemas que tienen que ver con la asignación del empleo o la promoción. En algunos casos de trasplantes como los de Canadá y Estados Unidos, donde no existen sindicatos, se pone en práctica el enfoque de "puertas abiertas" en donde el personal de los departamentos juega un papel activo en la resolución de disputas o problemas que puedan surgir en el empleo.

La primera actividad de la nueva dirección sindical fue organizar al gremio a partir de las asambleas delegacionales por áreas de trabajo, con el fin de iniciar la discusión sobre la demanda de aumento salarial, las violaciones al CCT y la solicitud de investigación sobre las condiciones de trabajo que demandó JDA, mismas que deberían incluir en el emplazamiento a huelga del 28 de febrero de 1989. Sin embargo, las aspiraciones de la nueva directiva se vieron rápidamente congeladas.

Los días 13 y 14 de diciembre, previo a la revisión del CCT, la gerencia anunció cinco medidas que aniquilaron, confundieron y dividieron al sindicato: 1) determinó rescindir el contrato a 35 obreros, entre los que se incluía a todo el comité ejecutivo local y a los delegados de las principales áreas de trabajo; 2) decidió repartir entre los trabajadores de los comités locales de las tres plantas -la de Hermosillo, la de Cuautitlán y la de Chihuahua- 40 mil millones de pesos por concepto de utilidades generadas entre enero y septiembre de 1988, lo que equivalía a 5 millones de pesos por trabajador aproximadamente (alrededor de 1,860 dólares), dependiendo de su antigüedad en la empresa; 3) ascendió al tercer nivel del tabulador salarial al 90.0% de los operarios que se concentraban en las dos primeras categorías correspondientes a los rangos más bajos de ingreso, o lo que es lo mismo, desapareció del tabulador los dos primeros escalones salariales; 4) estableció un mecanismo de promoción escalafonario según el cual el ascenso de cada técnico al siguiente nivel del tabulador sería cada seis meses y no de un año como estaba estipulado en el CCT; 5) y finalmente, dispuso el cierre de la empresa por tres semanas a partir de la segunda quincena de diciembre con pago del 75.0% de los salarios.

Estas acciones tomaron por sorpresa a los trabajadores, desmovilizando a la base e imprimiendo un rumbo completamente distinto a las perspectivas de lucha sindical. La estrategia de la gerencia estuvo basada en una política de concesión económica y represión política, donde los trabajadores ganaron a su favor un incremento significativo del salario real, pero perdieron en organización y rumbo de una perspectiva sindical distinta al proyecto de modernización de la empresa. Con ello la gerencia logró desbaratar los vínculos de comunicación al interior del gremio, destituyendo a los elementos más combativos y destruyendo el primer intento de organización democrática. No obstante, la empresa fue derrotada en ese primer intento de individualizar los conflictos mediante la aplicación de la cláusula No. 9 del CCT, pues para ello tuvo que recurrir a la coerción y a la fuerza. Por eso, detrás de los conflictos de esos primeros años estuvo una actitud fundamentalista e

inflexible de parte de la gerencia por llevar hasta sus últimas consecuencias la aplicación del CCT⁷.

En julio de 1989, con un clima laboral más propicio para la gerencia, aunque no libre de conflictos, Ford inició una nueva fase de producción. Con un sindicato desmovilizado y el hostigamiento de la gerencia, arranca la producción del nuevo modelo CT-20 *Escort*, en conjunto con el del *Tracer*.

La nueva planta laboral que ingresó a partir de esta fecha, ya no tenía las mismas motivaciones de superación ni las mismas expectativas salariales que los trabajadores que habían iniciado tres años antes. El autoritarismo y la represión ejercida para someter a los operarios a la disciplina laboral había roto la imagen de empresa modelo preocupada por el bienestar de sus trabajadores. La gerencia mantuvo su discrecionalidad en la selección de su nueva planta de técnicos, aunque modificó su estrategia de contratación de personal. En vez de emplear trabajadores ciudadanos egresados de escuelas técnicas y sin el compromiso de sostener una familia, optó por contratar jóvenes de extracción rural, inmigrantes de la sierra y la costa, sin importar la experiencia laboral, pero de preferencia casados y con hijos.

Esta situación, aunada a la intimidación cotidiana de la empresa, favoreció la imposición de una nueva dirección en el sindicato local, promovida por la dirección del sindicato nacional⁸ con el consentimiento de la gerencia. A partir de ese momento la dirección del gremio endureció su rol mediatizador de la inconformidad laboral, pero cuidando el enfrentamiento con los trabajadores y canalizando sus demandas por la vía de la concertación. De hecho, en esta etapa fue mucho más cuestionada la dirección nacional, a quien se le atribuyó gran parte de la responsabilidad de los sucesos anteriores y la tremenda división y polarización del sindicato, así como la ausencia de democracia interna.

⁷. - Esto no significa que las causas del conflicto de esos años puedan ser atribuibles a una explicación lógica y determinista, derivada de comportamientos anticipados y previsibles entre los actores por defender las estructuras gremial, corporativa y organizacional, respectivamente. Si bien el conflicto se expresó como lucha de intereses económicos y gremialistas, sus causas deben buscarse en las dinámicas individuales y colectivas de acción de los protagonistas, y de sus posibilidades de intervención en ese espacio de transformación constante que es la empresa.

⁸. - La dirección nacional está compuesta por tres trabajadores de cada uno de los sindicatos seccionales: el de Chihuahua, el de Cuautitlán y el de Hermosillo. Esta estructura quedó conformada a partir de octubre de 1987, después de que la empresa, en acuerdo con Fidel Velázquez líder de la Confederación de Trabajadores de México en ese entonces, decretó el cierre de la planta de Cuautitlán, Izcali, para abrir con un nuevo CCT y una nueva estructura sindical. De 1987 a 1990, el secretario general del sindicato nacional fue Héctor Uriarte, el antiguo líder del sindicato local de Hermosillo con el que la planta firmó su primer CCT.

Efectivamente, la división en la agrupación nacional se hizo evidente en octubre de 1989, cuando los trabajadores de la sección de Cuautitlán exigieron a la Confederación de Trabajadores de México (CTM) la realización de un congreso nacional para efectuar elecciones democráticas, en virtud de que el período de Héctor Uriarte había vencido varios meses atrás. No obstante, ese mismo mes, con la presencia y complicidad de Fidel Velázquez, líder de la CTM, se organizó un congreso fantasma en el que se ratificó por un período más a Uriarte. Esta acción provocó el repudio de la corriente opositora que se dio a la tarea de organizar manifestaciones de protesta, boicot a la línea de producción, una huelga de hambre de dos de sus dirigentes y la amenaza de la gran mayoría del gremio de cambiar su afiliación a otra central obrera. Dos meses después, en enero de 1990, la oposición fue violentamente reprimida por un grupo de choque contratado por la CTM, cuando se acibilló a varios obreros resultando muerto uno de ellos y varios más con herida de bala. La responsabilidad de estos hechos fue atribuida al líder nacional del sindicato, Héctor Uriarte y a la empresa, por haber dado gafetes y uniformes a gente extraña, y por permitir su ingreso a la planta.

En Hermosillo, el papel que desempeñó la dirección del sindicato nacional en ese conflicto tuvo un gran impacto psicológico para los trabajadores de la planta, no sólo porque fue la responsable de haber negociado con la empresa el despido de la dirección local democrática en 1988, sino también por el temor de que nuevas agresiones de violencia se repitieran en la capital sonoreense. Estos dos acontecimientos mantuvieron apagado el activismo sindical y permitieron endurecer el control de la disciplina laboral.

Las siguientes revisiones salariales y de CCT que se dieron después del conflicto gremial transcurrieron en un clima de aparente tranquilidad. Los representantes sindicales se dedicaron a procurar la reconciliación con sus bases, a promover mayores incrementos en el tabulador salarial y mejoras en las prestaciones sociales y en las condiciones de trabajo. La empresa por su parte, flexibilizó su postura sobre algunas de las cláusulas del contrato colectivo, pero mantuvo la actitud de amenazas de despido y de 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 establecieron cada seis meses en comparación a cada año que se establecía en los anteriores; los cambios de puestos de trabajo que antes se dejaban a discreción de la empresa, ahora se definieron entre ambas partes; igualmente, la intensidad del trabajo así como los cambios organizativos y tecnológicos también se definieron con acuerdo del sindicato. También se empezó a ganar en prestaciones sociales, mayores que las que estipula la Ley Federal del Trabajo; lo mismo pasó con el tratamiento de los problemas laborales en la línea, que ahora

reivindican la participación del sindicato ante el grupo. Sobre este punto, en el CCT de 1990-1992, se agrega que "cualquier acuerdo verbal entre empresa y trabajador en que no haya intervenido el sindicato y que resulte perjudicial para los derechos del trabajador, quedará sin efecto". En el CCT de 1992-1994 se otorga al representante sindical y al grupo de trabajo la facultad para decidir ante cualquier asunto que afecte las operaciones cotidianas de un departamento.

A pesar de los avances obtenidos por la cúpula del sindicato, y no obstante los intentos de ésta por restaurar la confianza de los trabajadores, el conflicto intragremialista volvió a resurgir con nuevas manifestaciones de protesta contra los líderes del sindicato local, aunque con un carácter distinto. Durante el mes de marzo de 1994, la Comisión de Honor y Justicia y la comisión de delegados departamentales, pidieron auxilio legal a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social del Gobierno del Estado para que convocara a una asamblea general de carácter extraordinario, en la que se pudiera elegir una nueva directiva sindical, ya que sus dirigentes se negaban a hacerlo⁹. Sin embargo, la Secretaría del Trabajo declinó cualquier intervención por ser un problema interno del gremio. Finalmente, en marzo de 1995, la dirección del sindicato nacional y el secretario local de la planta (por razones que todos desconocen) acordaron sorpresivamente la renuncia de este último, quedando en su lugar el secretario suplente.

Por otra parte, los conflictos interorganizacionales empresa-sindicato tampoco desaparecieron. Estos se manifestaron a través de huelgas por demandas salariales (como la de marzo de 1993, cuando los trabajadores solicitaron un incremento del 20% y la empresa concedió sólo el 15%) o por demandas para mejora de servicios (el sindicato paró la planta durante una semana en mayo de 1994, debido a una intoxicación masiva de trabajadores por consumir alimentos en mal estado en el comedor de la empresa y exigió mejorar los servicios de alimentos y cambiar a la compañía proveedora de los mismos; y posteriormente a la muerte de un trabajador por una inyección de penicilina, el sindicato paralizó la planta una semana más, en agosto del mismo año, hasta que el médico responsable fue destituido). El último conflicto significativo se presentó en abril de 1995, cuando la empresa anunció que por primera vez no habría reparto de utilidades a los trabajadores por problemas

⁹. - Según señala García, (1995) habían pasado más de dos o tres años sin que se realizara una Asamblea General Anual, a pesar de que se suponía que debía haber al menos, una asamblea anual. Los integrantes del CEN estaban enterados de que la base sindical estaba dispuesta a desconocer al CEL, por considerarlo antidemocrático y poco representativo de sus intereses. "...incluso, uno de los representantes del CEN reconoce que 'hacer una asamblea es ponernos la soga al cuello, porque nos quieren desconocer'... A esto, el CEN respondió que, de acuerdo a la ley, para destituir a un CEL era necesario realizar un congreso nacional, y que no estaban dispuestos a realizar un congreso sólo para destituir a una representación local. Como respuesta a esto los trabajadores marcharon en el tradicional desfile del trabajo del primero de mayo haciendo patente su rechazo al sindicato, portando pancartas y gritando consignas en contra del CEL y el CEN".

fiscales (como señalamos anteriormente, las utilidades se calculan con base en las ventas nacionales y éstas habían sido muy bajas en ese año), así, los trabajadores reaccionaron con actos de sabotaje, conatos de incendio, unidades dañadas, amenazas anónimas de bomba en la planta, etc. La respuesta de la gerencia ante tales presiones fue otorgar un bono de \$1,500.00 como compensación para cada técnico (García, 1995).

A diferencia de los primeros años, a partir de 1996, las relaciones entre empresa y sindicato empiezan a cambiar significativamente; esto es, las relaciones capital-trabajo entran en una etapa de evidente estabilidad relativa, con una mayor disposición de la gerencia a profundizar los compromisos laborales estipulados en la "filosofía" del trabajo de grupo y a cumplir con las expectativas salariales creadas al inicio de operaciones. Los trabajadores, por su parte, empiezan a cambiar las actitudes tradicionales de lucha confrontativa por actitudes más "modernas" que van relajando las perspectivas de la distensión cotidiana de los conflictos. Los listones rojos alrededor del brazo y la discusión cara a cara con los supervisores, que al inicio del lanzamiento de operaciones en 1986 habían sido considerados como forma de protesta, vuelven a cobrar fuerza reemplazado las manifestaciones de huelga, el boicot y la confrontación directa.

Asimismo, en ausencia de un grupo que presente un programa alternativo de flexibilidad laboral 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, se presenta una tendencia a relajar el proceso de pugnas intergremialistas por el control de la dirección sindical. De hecho, el Secretario de Organización y Propaganda del CEN, señala en entrevista efectuada en noviembre de 1996:

"en este momento es la primera vez en diez años que no se tiene una disidencia aquí en Hermosillo, en que el Comité de representación que está ahorita no tiene grupos disidentes que le estén presionando, que lo estén volanteando, que le hagan huelgas de hambre y esas cosas. Es la primera vez que se da, y eso es un signo muy positivo y ya tenemos un año con esa estabilidad y eso habla bien. Puede ser que la gente ya esté madurando, que ya hicieron conciencia, y otra cosa es que se está trabajando y que la gente realmente está viendo resultados, se están cubriendo las expectativas de lo que esperan ellos ganar de la representación, y en Chihuahua nunca ha existido disidencia, nunca ha existido inconformidad de los trabajadores con su representación sindical".

Asimismo, en otra entrevista con el Secretario de fomento Cooperativo del CEN del Sindicato de FMC, hecha en noviembre de 1996, se decía que:

“La gente antes nos reclamaba, bueno, no a nosotros, nosotros reclamábamos a los que estaban antes: ¿por qué tomas una decisión a espaldas de nosotros?, ¿por qué no nos avisas qué es lo que estás negociando?. Eso lo veíamos como trabajadores. Cuando llegamos al puesto dijimos, pues yo no quiero que me pase eso, no quiero que la gente me cuestione. Si ahora los voy a representar, quiero que todos esos detalles que había antes, que yo sentía que estaban mal, se corrijan, los voy a corregir. Y es cuando le das juego a las asambleas, le das juego a las comisiones, y es como se toman las decisiones”

En apoyo a este argumento, una entrevista con el Secretario de Fomento Cooperativo del CEN a principios de 1997 revela lo siguiente:

“...La experiencia de diez años ha ayudado mucho a centrar tanto las expectativas, las aspiraciones de la gente, como la misma conciencia del trabajador; ya no es el mismo chamaco que no le importaba tanto su trabajo, ahora ya tiene una familia, está buscando su patrimonio y todo eso ha venido transformando las cosas (...) Yo no dijera que la gente de aquí es conformista, al contrario, yo creo que una de las gentes más exigentes a nivel sindical, entre las tres plantas, es la de Hermosillo, y es porque se han acostumbrado así; o sea, es parte de la cultura sonorenses ser muy exigente, pero además, los mejores campos de Ford los tenemos aquí en Hermosillo, no en las otras plantas; el mejor comedor, el mejor servicio médico, la planta más moderna o más funcional es ésta, y cuando hacemos los torneos deportivos quieren los mejores uniformes, se les da lo mejor que se puede. Se ha hecho mucho esfuerzo por atender a la gente. A lo mejor al principio no había muchas cosas y ahora se ha notado ese avance, la gente lo ha palpado. Y en cuanto a las exigencias, pues ahora se les da forma por el canal adecuado, o sea, ya no piden las cosas a fuerzas ni amenazan con parar y quemar y esas cosas, ya no es ese estilo, ya la gente se ha educado a que el estilo es armarnos como equipo, o sea, de ir a luchar las cosas, de demostrar que podemos y que vamos a sacar adelante nuestras necesidades, o sea, seguir las instancias, no irnos al último paso sin antes haber caminado los pasos anteriores. Ahora a la gente le interesa más la seguridad en el empleo, mucha gente ha desertado y se va a buscarle a otro lado, y no pasan unos meses cuando ya los tenemos queriendo volver a la planta. O sea, afuera ya pueden comparar, ya muchos han comparado y saben que aquí ya las cosas están bien, aquí es donde pueden tener más cosas”.

Es posible que estos resultados estén relacionados, en parte, con el fortalecimiento de los vínculos y la mayor atención de los representantes nacionales con el sindicato local, ya que se han radicado dos miembros del CEN en la planta de Hermosillo, quienes ahora están comisionados para permanecer en ella y en contacto permanente con el CEL. Esa fue siempre una de las demandas de los trabajadores, quienes reconocen en los miembros del CEN una mayor autoridad y capacidad política respecto al CEL para resolver los problemas. Asimismo, es probable que ello tenga que ver, aparentemente, con la emergencia de un sindicalismo distinto al de los primeros años, que ahora, sin dejar de ser cuestionado, se plantea una mayor participación de las bases e interviene en

asuntos más diversos que regulan las relaciones con la empresa. La opinión de los representantes sindicales aporta testimonios en este sentido:

“... anteriormente estábamos todos en México y veníamos cuando surgía una necesidad, y ahora, desde el congreso pasado, dentro de nuestro plan de trabajo incluimos desarrollar un plan de trabajo, una estrategia junto con las secciones y llevarlas a cabo (...) ayudar en todo lo posible a evitar conflictos o problemas (...) yo creo que ya nuestro sindicato entró a una etapa de madurez muy grande (...) todos nos estamos preparando, (algunos hemos estudiado o estamos estudiando relaciones industriales o administración de empresas) para poder orientar y asesorar y ver cómo se pueden hacer mejor las cosas sin tener problemas con la gente.” (Entrevista con el Secretario de Fomento Cooperativo del CEN del Sindicato de Ford Motors Company, en Noviembre de 1996).

“...hay un sindicalismo nuevo (...) y nosotros somos de esa generación, o sea, no nos hemos contaminado con aquellos líderes viejos, gangsters, corruptos y todo, y estamos tratando de hacer un sindicalismo que ni sea tan blanco como a veces se juzga al sindicalismo nuevo (por flexibilidad de contratos y de los modos de trabajo), pero tampoco que sea el otro extremo, andamos bien, andamos como debe ser, como el país necesita ahorita (...) Aquí la legitimidad es fundamental, por eso es que los procesos se hacen transparentes, por eso es que no se decide nada a espaldas de la gente, por eso que las cosas se han hecho democráticas. O sea, se ha seguido la voluntad de la asamblea siempre y cuando no se contradigan los estatutos (...) Ahora ya no tenemos que andar apagando fuegos, andar apagando a un grupito de inconformes, ya no, porque ya se acabó la inestabilidad, ahora tenemos dos proyectos grandes de vivienda, de un auditorio sindical, etc., y eso sólo los puedes hacer cuando tienes estable una sección”(Entrevista con el Secretario de Organización y Propaganda del CEN, noviembre de 1996).

Así pues, todas estas opiniones, aunque reflejan el punto de vista de la dirección sindical, son reveladoras en tanto que coinciden efectivamente, con la etapa de tranquilidad laboral observada en los últimos cinco años. La magnitud de los conflictos ha ido disminuyendo, ya sea porque la empresa ha cedido terreno al sindicato en términos de la regulación del contrato, o bien porque éste ha resuelto por méritos propios la mayoría de las demandas contractuales, de tal manera que en los últimos años prácticamente se dedica a vigilar la aplicación del contrato y a involucrarse en grandes proyectos sociales de apoyo al gremio que no tienen que ver con la producción, pero que lo motiva a integrarse como grupo social con afinidades propias. De hecho, entre 1996-2000, como se puede observar en el cuadro No.6, el contrato colectivo no registra cambios significativos. Se puede establecer, por tanto, que en este periodo la lucha salarial y contractual, y la lucha por la democracia sindical con recurrencia al paro y a la huelga, se ha ido transformando por una lucha silenciosa a favor de la defensa del empleo de largo plazo y el respeto de los derechos laborales. Asimismo, gran parte de las confrontaciones e inconformidades de este período se han tejido cotidianamente en

Cuadro 6
Ford Hermosillo: Características de los contratos colectivos de trabajo, 1986-2000

| <i>Componentes del contrato colectivo de trabajo</i> | <i>Mecanismos de Regulación</i> | | | | |
|---|--|---|---|-------------------|-------------------|
| | 1986-1990 | 1990-1994 | 1994-1996 | 1996-1998 | 1998-2000 |
| <i>Contratación</i> | Empresa establece los requisitos. Se hace la selección entre empresa y sindicato | Se mantiene igual | La empresa contrata sólo a trabajadores miembros, propuestos y afiliados por el sindicato | Se mantiene igual | Se mantiene igual |
| <i>Salarios</i> | Tiempo de trabajo efectivo, incrementos negociados en base a los límites oficiales | Se mantiene igual | Tiempo de trabajo efectivo, aumento de salario de acuerdo a lo estipulado en el sistema de clasificación. | Se mantiene igual | Se mantiene igual |
| <i>Categorías</i> | Una sola categoría; libre movilidad y polivalencia | Se mantiene igual | Una sola categoría libre movilidad y polivalencia | Se mantiene igual | Se mantiene igual |
| <i>Ascensos en el tabulador (10 niveles)</i> | Cada año en base a competencia y capacitación | Cada seis meses en base a competencia y capacitación | Se mantiene igual | Se mantiene igual | Se mantiene igual |
| <i>Cambios de puestos de trabajo</i> | No están definidos | Entre empresa y sindicato | Se mantiene igual | Se mantiene igual | Se mantiene igual |
| <i>Horarios y turnos de trabajo</i> | De acuerdo a la ley | Se mantiene igual | De acuerdo a la ley | Se mantiene igual | Se mantiene igual |
| <i>Trabajadores de nuevo ingreso</i> | Lo decide la empresa/consulta sindicato | Se mantiene igual | Empresa y sindicato | Se mantiene igual | Se mantiene igual |
| <i>Subcontratación</i> | Lo decide la empresa | Lo decide la empresa sin afectar el trabajo sindicalizado | La empresa sin desplazar al sindicato | Se mantiene igual | Se mantiene igual |
| <i>Periodos de vacaciones y días de descanso</i> | Lo define la empresa y sindicato de acuerdo a las necesidades productivas | La empresa puede decidir modificaciones | Empresa y sindicato de acuerdo a las necesidades de producción | Se mantiene igual | Se mantiene igual |
| <i>Intensidad de trabajo, normas de producción, cambio organizativo y tecnológico</i> | A juicio de la empresa | Lo define la empresa con acuerdo del sindicato | Lo establece la empresa previa información al sindicato | Se mantiene igual | Se mantiene igual |
| <i>Problemas laborales</i> | Se trata en primera instancia con el grupo de trabajo | Se trata con el grupo y representantes sindicales | Se mantiene igual | Se mantiene igual | Se mantiene igual |
| <i>Apoyos a la gestión salarial</i> | De acuerdo a la ley federal del trabajo | Por encima de la ley federal del trabajo | Por encima de la ley federal del trabajo | Se mantiene igual | Se mantiene igual |
| <i>Prestaciones sociales</i> | De acuerdo a la ley federal del trabajo | Por encima de la ley federal del trabajo | Por encima de la ley federal del trabajo | Se mantiene igual | Se mantiene igual |
| <i>Sanciones</i> | A juicio de la empresa | Se mantiene igual | No está estipulado | Se mantiene igual | Se mantiene igual |

Fuente: Elaborado con base en los contratos colectivos Ford Hermosillo, años: 1986-1990, 1990-1994, 1994-1996, 1996-1998, 1998-2000.

el proceso de trabajo, en las áreas de trabajo, en los equipos de trabajo. De hecho, las inconformidades y críticas a los estilos de dirección y formas de ejercer la autoridad de la gerencia siguen siendo frecuentes, aunque su tratamiento ha sido diferente, con una intervención mucho menor de la representación sindical.

Por ejemplo, gran parte de las disputas sobre promoción, entrenamiento, rotación de puestos, ascensos, prestaciones y cargas de trabajo, ahora han tenido que recorrer el camino de la gerencia. Antes era común que pasaran por rutas externas como la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene. Otras más llegaban hasta las vías externas del arbitraje cuando se trataba de despidos injustificados¹. Actualmente, sin embargo, la tendencia predominante ha sido la de resolver los conflictos en la línea de trabajo, con énfasis en los canales gerenciales y mucho menos en los procedimientos formalizados en el CCT.

En este punto, las políticas de la empresa han reforzado su intención de obtener un alto grado de resolución de inconformidades preferentemente bajo el supuesto de la confianza y entendimiento mutuo entre operarios y supervisores. Se trata, igual que con la cláusula No. 9, de evitar los procedimientos oficiales de inconformidad formalizados en los contratos colectivos de trabajo y los procedimientos de arbitraje externo. Por eso ahora el discurso de la gerencia se centra en enfatizar que:

“la comunicación es abierta en ambas direcciones, eso quiere decir que cualquier persona se puede meter a la oficina del gerente de la planta y pedirle unos minutos para platicar con él y no le va a decir ‘hazme una cita para diciembre, cuando no estoy’, eso no sucede, nosotros tenemos un sistema abierto de comunicación en el cual aceptamos la retroalimentación” (Entrevista con el gerente de personal y desarrollo organizacional, 1997).

Esto significa que se ha intensificado la tendencia a individualizar los conflictos surgidos en la línea. Si bien en este terreno la empresa fue golpeada en 1989, no ha cedido en sus intentos de llevar la resolución de los problemas al grupo de trabajo, a los mandos medios o con la gerencia. En la práctica, los resultados han sido adversos para el sindicato, ya que dicha tendencia es posible merced a la

¹.- Como se recordará, en México los sindicatos han desarrollado un procedimiento formal de quejas ampliamente regulado por los CCT. Son procedimientos altamente protectores del empleo y las condiciones de trabajo que generalmente permiten a las distintas partes negociar en igualdad de circunstancias. Éstos tienen como fin resolver las variadas quejas que pueden surgir sobre la interpretación del contrato de trabajo y los problemas cotidianos en la línea. Pero sobre todo, tiene el propósito de solucionar las disputas a través de mecanismos que involucren un procedimiento formal y una ruta alterna e independiente de la administración del lugar de trabajo.

disposición y preferencias que ahora muestran los trabajadores hacia los canales gerenciales.

Así, el hecho de que los trabajadores hayan ganado posiciones con respecto a la normatividad del CCT no significa que su relación con los representantes gremiales se haya fortalecido; por el contrario, las exigencias hacia éstos cada vez son mayores y de más crítica. Los representantes del CEL y del CEN no cuentan con la simpatía, confianza y reconocimiento de los trabajadores, quienes los ven como una elite de poder y decisión con diferentes intereses y acceso a ciertos privilegios, no obstante que les reconocen logros importantes en materia de negociación contractual. Por su parte, éstos han hecho un esfuerzo por demostrar que no coinciden con los mismos intereses de la gerencia, pero no han logrado desligarse de la imagen burocrática y de desinterés hacia las bases que comparten con las organizaciones pertenecientes a la CTM. Por eso ahora los trabajadores deciden si recurren al grupo², si acuden a la instancia sindical o se acogen a la política de puertas abiertas que ofrece la gerencia, lo que constituye un caso inédito en la historia del sindicalismo mexicano. Como se verá enseguida, las opiniones de los trabajadores son contundentes en este sentido y dan cuenta de uno de los posibles caminos a través del cual tenderían a profundizarse nuevos compromisos laborales:

“No, no tenemos una buena imagen del sindicato, no nos ayuda como debería, al 100%, como debería ayudar. Este sindicato está como requisito nada más, porque tiene que haber un sindicato (...) aunque vale más que esté pintado a que no haya (...) de algo sirve, aunque esté pintado, si no estuviera peor nos fuera. De hecho no hay reuniones, este sindicato que está ahorita ha hecho dos juntas nada más. Ellos siguen ganando lo mismo que un técnico, no tienen derecho a tiempo extra, lo que pueden ganar extra es por las mordidas o qué sé yo, simplemente al entrar al sindicato son tres años, tirando barra, en pocas palabras” (EG, No2, 1997).

“El pecado más grande del sindicato simple y sencillamente es pertenecer a la CTM, con eso ya tiene (...) reciben dirección de arriba y ahí es donde se estrellan, están maleados, pero, pues, ni modo (...) pero el sindicato sí es necesario, es algo que ayuda a equilibrar un poquito la balanza, la fuerza que tienen ellos, porque la voz individual de uno no se escucha tan fuerte como cuando llega un representante, así, sí es cierto (...)

².- En las otras plantas de Ford en México está reglamentado en los CCT el aspecto de los permisos sin goce de sueldo: se le debe solicitar al supervisor con un determinado tiempo de anticipación. En FH eso no existe, los permisos y otros asuntos (horas extras, etc.) no los otorga el especialista: “aquí en Hermosillo no existe eso, en el CCT no existe ninguna regla para los permisos, porque aquí los permisos no te los da el especialista, te los da el grupo. O sea, tú vas con el grupo y le dices: ¿Saben qué grupo, compas, tengo un problema, necesito faltar mañana, cómo la ven?... Sí, órale, yo hago tu chamba, yo hago esto, te apoyo, te ayudo en esto otro, y ya, se soluciona, por eso los contratos son diferentes en cada planta” (entrevista con el Secretario de Fomento Cooperativo del CEN del sindicato de FMC, en noviembre de 1996).

Les falta mucho para llegar a lo que uno quisiera como sindicato, pero sin sindicato ¡No, olvídate!” (EG, No2, 1997)

“La gerencia no está tan relacionada con nosotros pero sí nos escuchan. La gerencia sí está bien porque uno platica con ellos y sí tiene una buena actitud con el trabajador y sí lo escucha, lo escucha más a uno, porque se dan más idea directamente del problema que existe, pero ya uno lo comenta con el especialista y no le da seguimiento (...) pero sí está más abierta con uno la gerencia, por ejemplo, en cuestiones de permiso, sí comprende más”. (EG, No1, 1996).

“¿Que si le tenemos más confianza al sindicato o a la gerencia? Pues a ninguno de los dos; a ninguno, pero a lo mejor al sindicato, cual debe ser, al sindicato, pero ¿qué significa el sindicato? Uno ve a unos tipos ahí que andan para arriba y para abajo en los carros, pero nomás, no nos dan el apoyo que necesitamos, no apoyan mucho, ayudan en cosas mínimas, de rutina, pero en cuestiones fuertes que realmente le beneficien al trabajador no lo apoyan, no ejercen presión con la empresa.” (EG, No1, 1996)

“Yo tengo ya ocho años ahí en el sindicato y nunca, en los ocho años me he metido a la oficina a plantear un problema que yo tenga, yo me voy derechito ahí a relaciones laborales (...) No, está bien, me dicen, y te escuchan mejor, porque tú le estás contando. Te vas directamente a plantear el asunto, entonces te escuchan, y si hay la manera de ayudar, pues te ayudan directamente, y ellos ven bien eso de que no lo tomes por el lado de venir a echar grilla, pero si les dices a aquéllos, esos te lo voltean, de tal manera que éstos lo toman como una agresión, las cosas se ponen muy difíciles, entonces, no hay como ir derecho y decir: ¿sabes qué, tengo un problema, cómo la ves, se puede o no se puede? Y te dicen sí o no, y te dejas de tanto desmadre (...) muchas veces uno les plantea el problema al sindicato, y allá van y crean otro problema, es otro problema que criticamos en la base, y nos pueden hacer pedazos sin poder decir nada. Pocas veces o nunca hemos ido a la representación, pero sí está bien que esté allí, para que el día de mañana que tengamos un problema ir con la gente de ahí y que nos protejan de una agresión que podría ser la de la planta, pero yo nunca he tenido ningún problema” (EG, No3, 1997).

Todas estas opiniones reflejan no solo uno de los caminos que está siguiendo el tratamiento de los conflictos laborales, o los resultados de los mecanismos de persuasión o de influencia hacia el compromiso con la gerencia, también reflejan la visión compartida por los trabajadores que concibe al sindicato como “peor es no tener nada” o “la segunda opción”, en la idea de que “vale más que esté allí, por si acaso, en alguna remota ocasión, les pueda ser útil”. Asimismo, revela cuales son los retos que los dirigentes tienen ante sus bases para hacer efectiva esa imagen de nuevo sindicalismo que pregonan, así como para integrar de manera conjunta una nueva estrategia sindical basada no sólo en el compromiso económico, en el que ha estado sentada gran parte de la estabilidad de esta etapa, sino en el de luchar por hacer efectivos los principios de una racionalidad antropocéntrica basada en el la

seguridad en el empleo, el enriquecimiento efectivo de tareas, el autocontrol de los grupos, etc.

Por otra parte, lo anterior revela también la actitud pragmática de la política gerencial ante el sindicato, pues aunque no se ha logrado tener un gremio de “representatividad con su gente”, “con respaldo para lograr lo que se proponga”, “un sindicato fuerte que esté compenetrado con sus trabajadores”, tal como lo señaló el gerente de la planta años atrás, lo que importa es la estabilidad lograda hasta el momento y el esfuerzo del sindicato para tejer relaciones de confianza:

“Yo creo que las relaciones sindicales son muy buenas, porque considero que ellos (el sindicato) entienden y nacieron con esta filosofía del trabajo. La otra es, que entiendo y entiende la organización, la función del sindicato; y yo tengo el sindicato que quiero, como organización (...) entonces, si quiero un buen sindicato ¿qué estoy haciendo para tener un buen sindicato? El enfoque que le estamos dando a la planta de Ford de Hermosillo es hacer que el sindicato se integre y que realmente sea parte de la organización, ¿cómo? Que sea productivo y que realmente juntos diseñemos una mejor vida para los trabajadores. El sindicato que ahorita tenemos es un sindicato muy consciente, no es fácil la relación porque todo el mundo deseamos, nadie está satisfecho con lo que tenemos, pero es un trabajo de nosotros el centrar hasta dónde podemos llegar (...) palabra de honor que como organización y como líder de esta organización, si en mí estuviera darles el doble o el triple del salario, se los diera, pero hay parámetros, hay una economía, hay un mercado que te demanda y que te da los parámetros en los que te debes mover y que no está dentro de nosotros (...) yo creo que el sindicato que tenemos es muy bueno y creo que no ha hecho toda su labor, ni nosotros toda nuestra labor, y en ese proyecto estamos: cómo poder compaginar los dos roles para poder tener realmente una buena fuerza de trabajo” (Ford, 1997, opinión del gerente general).

Como se puede observar, las aspiraciones de la gerencia encaminadas a establecer relaciones armoniosas y cooperativas con el sindicato cada vez parecen estar más cercanas. Para ello, en quince años ha tenido que recurrir a la fuerza, la intimidación y el despido; a la negociación, las concesiones salariales y contractuales; y a la persuasión, a través de mecanismos de subjetivación orientados a la individualización de los conflictos. De hecho, éstos son los cimientos en los que se asienta el compromiso y la estabilidad relativa observada en las relaciones capital-trabajo durante los últimos años. No obstante, para la empresa es muy importante que en lo sucesivo dicho compromiso se asiente sobre bases menos frágiles y más firmes, como las de un mayor involucramiento con los problemas de la calidad y la productividad, y con los conceptos y principios productivos de trabajo que plantea el modelo, que hasta ahora, han sido mucho menos determinantes que el salario. También le es importante contar con una dirección sindical débil y manipulable,

que aunque no legítima, sea capaz de mediar entre sus afiliados y la empresa, sin romper la estabilidad y el orden.

Concretar estas aspiraciones y retos implica, por el lado de la gerencia, dejar atrás el pragmatismo y la política represiva de intimidación y acoso y dar seguridad al empleo sin retroceder en los compromisos económicos establecidos hasta el momento. Por el lado del sindicato implica defender las conquistas contractuales y promover una profundización de demandas estancadas, como la lucha por una jornada de 40 horas que fue frenada durante la primera revisión de contrato en 1988, o la emergencia de nuevas exigencias, como los incentivos económicos a la productividad, o quizá el incremento de los niveles salariales para dar mayores estímulos a los trabajadores que están en el nivel diez y que por estar en el tope no pueden subir más. Asimismo, implica reimpulsar la vida democrática del gremio y restablecer la confianza en sus dirigentes, así como dar mayor autoridad y capacidad de decisión a los representantes locales en los asuntos del CCT. Es un hecho que hoy, la fuerza del gremio radica en sus representantes nacionales, así lo reconocen tanto la empresa como los trabajadores.¹

Si estos retos pueden compaginarse en el interés común de las partes, la profundización de los compromisos sociolaborales hechos desde el inicio de la planta, será evidente y podrá concretarse la visión del mundo ideal que señala la gerencia, de lo contrario la politización de las relaciones laborales seguirá marcando el camino de la inseguridad y la incertidumbre.

6. La experimentación y la adaptación activa como estrategias para eliminar la incertidumbre y buscar consensos: resultados del modelo de relaciones laborales.

Las relaciones laborales en la planta Ford Hermosillo muestran particularidades específicas de la forma en como se desenvuelve la reestructuración productiva en el núcleo de la fábrica. Las acciones de resistencia, los conflictos, las negociaciones y los acuerdos registrados en el transcurso de quince años son una muestra fehaciente de la naturaleza contradictoria e incierta del modelo de relaciones capital-trabajo. Progresivamente, éste ha ido adquiriendo distinta fisonomía en la medida que

¹.- Así lo deja ver el secretario de Fomento Cooperativo en entrevista realizada en noviembre de 1996, cuando dice: "hay trabajadores que dicen, yo voy directo con el Comité Nacional, porque sé que él tiene más poder y él sí me va a resolver (...) incluso la semana pasada me habló un trabajador de la línea de control de calidad y me dijo 'oye, tenemos un problema con un supervisor que nos anda amenazando y todo ese rollo, hizo una junta con nosotros y nos leyó la cartilla', entonces me dice, '¿puedes venir?'... Entonces ya voy al área a ver qué pasó y me explican las cosas. O.K., entonces vamos a hacerlo por escrito, vamos a hacer un documento, lo firman ustedes como respaldo de que pasó eso... Lo primero que yo hice fue involucrar al comité local. De hecho, no fui solo, fui y agarré a una persona de allí. Pero bueno, los trabajadores se brincaron, nos tuvieron más confianza a nosotros por lo que tú quieras, pero nunca trabajamos cada quien por su lado, siempre involucramos al comité local".

sindicato y gerencia se disputan los espacios de control que definen y redefinen los términos de la relación salarial y contractual. De relaciones altamente conflictivas se ha pasado a relaciones armoniosas que tienden a dotar de mayor capacidad de negociación a los actores en búsqueda de nuevas regulaciones flexibles y consensos.

En esta transición, el sindicato de Ford ha pasado de ser un protagonista activo de las demandas salariales y las reivindicaciones sociales, a sujeto pasivo de control y conciliación de conflictos con sus trabajadores, a fin de evitar enfrentamientos. Las tradicionales estrategias de lucha como el paro, el boicot y la huelga, como acciones prioritarias de protesta, tienden a ceder terreno a manifestaciones de lucha pacífica y ordenadas, algunas de las cuales tienen sólo un carácter simbólico, como las utilizadas en las plantas japonesas.

La empresa, por su parte, ha cedido en su visión fundamentalista de aplicar un CCT excesivamente unilateral e inviable para las condiciones locales, asumiendo una actitud pragmática y de adaptación a las características del sistema legal mexicano y las prácticas laborales. Este proceso de hibridación ha reflejado la combinación de los tradicionales mecanismos autoritarios de control disciplinario con otros dispositivos más sutiles de gestión del personal, en un intento por desplazar a la representación sindical del piso de trabajo donde cotidianamente se tejen los conflictos. Esta estrategia ha propiciando posturas individualistas de identidad con la empresa de parte de los trabajadores, logrando en parte, su objetivo de descentralizar las relaciones laborales, lo que no hace más que confirmar lo que ya habíamos señalado anteriormente; es decir, la existencia de un modelo de cultura laboral representado por prácticas y concepciones pragmáticas y a la vez cooperativas y críticas.

Como ha señalado García (1995), durante la etapa de productividad conflictiva “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”. No obstante, todo parece indicar que para la empresa ya pasó la etapa más fuerte de intolerancia y adaptación a las condiciones locales, por lo que ahora se perfila a concretar por separado, nuevos acuerdos con la base laboral y con la cúpula sindical, a fin de restituir el compromiso con los planes de la dirección. Por su parte, para el sindicato ya pasó la etapa más intensa de aprendizaje y búsqueda de caminos para lograr a favor de sus afiliados mejores condiciones de trabajo y retribuciones económicas justas; ahora tiene ante sí una reestructuración a fondo que involucre una relación más sólida con sus representados. Así, aunque para ambas partes queda pendiente una agenda muy amplia de demandas que confrontar, de

temas que discutir y problemas que resolver, tanto entre éstos como al interior del propio sindicato, se han dado avances significativos que reflejan tanto el estado en que se encuentran las relaciones de fuerza y de poder entre los representantes de la relación capital trabajo, como el estado de continua transformación a que ésta es sometida.

En esta transformación de la relación laboral, la politización de intereses entre las partes ha jugado el papel de acelerador de las demandas y los compromisos laborales. La mayor parte de las cláusulas del CCT inicial han sufrido modificaciones importantes, aunque algunas no definitivas. Es el caso de aquéllas referidas a las formas de contratación e ingreso a la planta, las que refieren a los programas de entrenamiento, la rotación interna de tareas, los ascensos y promociones, la regulación de conflictos y las condiciones de seguridad relacionadas con posiciones ergonómicas. Todas ellas están altamente correlacionadas con la acción sindical. Llama la atención, sin embargo, la cláusula que refiere a la clasificación del empleo simplificado en una sola categoría, que es el único elemento del contrato que no ha sido sometido a discusión, y por lo tanto, no ha estado relacionado con la acción del sindicato. Incluso ha sido objeto de defensa de la base laboral y ha sido adoptado como un elemento altamente simbólico que permite a ésta establecer relaciones entre iguales e identificarse frente a intereses comunes. Se puede decir que es uno de los elementos más exitosos del modelo, no sólo porque su impacto subjetivo entre los trabajadores lo ha relegado de las pugnas interorganizacionales, sino también porque su aplicación permite a la empresa determinar las funciones y tareas sin ser seriamente cuestionadas. Además, está relacionado con una política de ascensos que elimina el principio de antigüedad por categorías.

Existen, sin embargo, otras cláusulas que han sido sometidas a juicio, en tanto representan las contradicciones técnico organizacionales del modelo. Nos referimos a la rotación de tareas y puestos de trabajo, así como a la seguridad en el empleo. La aplicación parcial o la inconsistencia en el ejercicio de estos dos elementos ha puesto en entredicho el principio de polivalencia y ha fracturado parcialmente la coherencia interna del modelo basado en una categoría, trabando el desarrollo y aplicación de otros componentes relacionados con la calificación y los ascensos, que se determinan en el grupo de trabajo con los supervisores. El problema es que todos estos puntos se concibieron inicialmente -como lo constata el CCT de 1986-, sin una sólida presencia del sindicato en el piso de trabajo, subestimando la capacidad negociadora de éste para regular la vida laboral.

Igualmente, los niveles del tabulador salarial se han visto favorecidos con incrementos que ubican a los trabajadores de la planta como los mejor pagados de

toda la industria de Sonora, incluso mejor que los obreros de otras empresas automotrices instaladas en México. Las prestaciones sociales también se encuentran al nivel de las mejores en la industria de la entidad. Después de una larga etapa de confrontaciones, se puede decir que ha sido éste el punto de mayor éxito del gremio, aún cuando no están cubiertas las expectativas de mayores aumentos, sobre todo, para los trabajadores de los últimos dos niveles que enfrentan restricciones para seguir ascendiendo. Lo anterior está asociado al carácter esencialmente economicista y defensivo del sindicato, que se ha desarrollado dentro de un marco de control corporativo y que ha conducido a acciones espontáneas, atomizadas, carentes de continuidad y desprovistas de una propuesta clara frente a la flexibilidad. En general, el sindicato de Ford se encuentra enfrentando las consecuencias de las transformaciones económicas, políticas y sociales de una nueva relación salarial y contractual, a la que no ha sabido anticipar un proyecto propio.

Así, el modelo de productividad conflictiva está cediendo terreno a otro de relaciones laborales que tiende a una mayor profundización de los compromisos laborales y al respeto de las diferencias de intereses. Sin embargo, se trata apenas de una tendencia donde al menos los términos de la negociación, los acuerdos de cúpula, las formas de resolución de conflictos, los retos y las expectativas parecen estar más claros, lo que no significa que se elimine la incertidumbre asociada al futuro de las relaciones laborales, simplemente que éstas son enfatizadas más en un camino que en otro. El sindicato y los trabajadores, tanto como la gerencia, han escogido por fin el camino de la tolerancia y los acuerdos, el del individualismo y las concesiones, que los llevan a un período de menor conflictividad o de estabilidad relativa, en donde la productividad y calidad no se ven afectadas. Lo realmente diferente de esta etapa es que hay un sentido novedoso de la negociación del orden dentro de la planta, esa es la *dirección* de los cambios observados. Sin embargo, se trata de una aparente armonía dominada por la mutua desconfianza, la discrecionalidad patronal, el autoritarismo y el encubrimiento de relaciones caracterizadas por la simulación, lo que hace suponer que la identidad hacia la empresa por parte de los trabajadores es demasiado frágil, o bien, se encuentra en espera de mejores momentos.

Esto permite pensar que en el mediano plazo las relaciones laborales en Ford dejan espacios significativos de incertidumbre, de tal manera que los actores de dicha relación, de manera cotidiana o mediante negociaciones más amplias y formales, deberán cubrir. Estos espacios tienen que ver con los desafíos y modalidades de la acción laboral a través de la cual el sindicato intentará un reposicionamiento como representante de los trabajadores ante la evidente pérdida de confianza que éstos le manifiestan, pues al parecer, su dirección ha procurado legitimarse más ante la gerencia que ante los mismos trabajadores. Dentro de estos espacios de incertidumbre

también están las respuestas y formas de lucha gremiales frente a las estrategias de la empresa para impedir mayores modificaciones al CCT.

Es un hecho que la gerencia ha relajado los mecanismos iniciales o métodos de aplicación del modelo *Lean*, lo que no implica que haya renunciado a los principios socioproductivos que promueve dicho modelo. De hecho, la verdadera naturaleza del éxito de Ford ha sido su capacidad para adaptarse a ciertas costumbres locales de la vida laboral mexicana. Por eso es que algunas prácticas internas de la compañía han tomado una forma ligeramente distinta de las que prevalecen en los trasplantes japoneses en los Estados Unidos, sin que ello haya significado perder su posición competitiva. Incluso esta característica de adaptación activa lejos de operar como freno ha propiciado un fuerte impulso al sistema de relaciones laborales en su conjunto. No obstante, el reto para la gerencia sigue siendo someter a mayor consenso los nuevos esquemas basados en el trabajo grupal, la movilidad interna, la polivalencia, la responsabilidad ante la calidad, el autocontrol, y el mantenimiento preventivo, entre otros aspectos.

Los avances logrados en esta materia, aun con sus inconsistencias, contradicciones, controversias y conflictos, asumen la *forma* de lo que hasta hoy podría llamarse un “modelo híbrido de prueba y error”, de “experimentación”, o bien, de adaptación activa⁴, muy distinto al modelo ideal japonés. Esta característica ha estado asociada con una diversidad de problemas a través de los cuales se ha expresado un proceso continuo de transformación y politización de las relaciones laborales en las que han coexistido líneas muy contrapuestas que han puesto en tensión una posición de cambios graduales orientados al consenso, contra una imposición rápida y autoritaria. Frente a estas dos posiciones la actuación del gremio se ha caracterizado, inicialmente, por su escaso compromiso y confrontación hacia las políticas de la empresa, y después, por su papel como mediador y observador que confronta negocia y participa abiertamente con la organización. Esta diversidad de problemas y posiciones determinan la *calidad* de las transformaciones observadas en la empresa. En ello consiste también la particularidad propia de la reestructuración productiva de Ford Hermosillo.

Estas particularidades, sin embargo, no constituyen en modo alguno un hecho aislado de otras industrias y sectores productivos del país. En general, las gerencias y los sindicatos del sector automotriz están enfrentando las consecuencias de las

⁴.- Estos resultados coinciden con las observaciones de Pries (2000: 57), en el sentido de que “las filiales de las multinacionales en países como México (pero también puede ser el caso de la General Motors en Austria) están consideradas y usadas por los consorcios multinacionales como campos y laboratorios para experimentar nuevos modelos y sistemas de producción y trabajo ‘híbridos’ en el sentido de ser inspirados sobre todo en las prácticas de empresas japonesas y de integrar también ingredientes de las idiosincrasias del país”.

transformaciones económicas, políticas y sociales de una nueva relación salarial y contractual. Las tendencias observadas durante las décadas de los ochenta y noventa, definidas en gran medida por la instrumentación de políticas contradictorias y ofensivas de parte de las empresas para obtener contratos de trabajo altamente flexibles con el apoyo casi incondicional de las organizaciones sindicales, reflejan muy bien lo que sucede en plantas como la Ford de Hermosillo, al mismo tiempo que son un reflejo de plantas como ésta. Así se han definido nuevos procesos de trabajo en los que pierden progresiva vigencia las características tecno-productivas asociadas al modelo de producción fordista, pero se mantienen las formas autoritarias y jerárquicas de disciplina hacia los asalariados.

Todo parece apuntar a la necesidad que tienen los sindicatos de contar con una propuesta de flexibilidad laboral ofensiva, desprovista de dogmas, que contribuya a profundizar los aspectos antropocéntricos de los modelos de reestructuración industrial, apegada a una estricta regulación acorde con los sistemas legales y las condiciones locales, de tal manera que pudiera impactar en una mejoría sustancial de las condiciones salariales y de trabajo. Esto implica luchar porque el incremento de la productividad se traduzca en mejores remuneraciones salariales, de tal manera que se puedan vincular los problemas generales del desempleo, asumiendo la racional introducción de innovaciones tecnológicas y organizacionales que permitan acrecentar el excedente, pero también el ingreso de los asalariados y la protección del puesto de trabajo. Ligar salarios y condiciones de trabajo con productividad, pero en condiciones de bilateralidad, puede ser el punto de partida. Hoy en día, rezagarse en los límites de la productividad y rechazar la flexibilidad de manera dogmática significa coartar posibilidades de mejorar los niveles salariales y por ende, las condiciones de vida.

Esta es la contraparte de la que puede depender el futuro de la acción gremial y las relaciones laborales. Desafortunadamente para el sindicato de la planta Ford, ésta ha sido una de sus grandes debilidades. Otra más, es que generalmente, ha estado desprovisto de acciones que ligen las reivindicaciones de la lucha interna, con aquellas que genera la creciente internacionalización del sector automotriz⁵. Contrariamente a las tendencias globalizadoras de la economía y los sectores productivos, se ha retraído en una especie de "sindicalismo casero", protegido por la representación nacional de la CTM, mucho más preocupado por sus demandas

⁵.- Como se recordará, la globalización del sector ha provocado situaciones de competencia entre los propios trabajadores, lo que ha llevado a confrontaciones declarativas entre los sindicatos en torno a la defensa del empleo. Los sindicatos norteamericanos se han manifestado abiertamente en contra de las inversiones de las compañías estadounidenses en México y en contra del Tratado de Libre Comercio (TLC), porque según ellos representa la pérdida de empleos para el Sindicato de Trabajadores Automotrices (UAW) de ese país.

inmediatas de corto plazo que por aquellas que pudieran significar iniciativas comunes en el plano nacional e internacional. Esto, que puede ser igualmente válido para el resto del sindicalismo automotriz mexicano, se explica por su carácter esencialmente economicista y defensivo que se ha desarrollado dentro de un marco de control corporativo, y que ha conducido a acciones atomizadas y carentes de continuidad, las cuales resultan en luchas aparentemente excluyentes, desligadas de otras reivindicaciones propias del sindicalismo industrial.

Este es sólo uno de los varios caminos posibles por los cuales pudiera transitar en el futuro el sindicalismo mexicano, y en especial, el de Ford Hermosillo. No obstante, resulta más una aspiración que una realidad, en virtud de que no existe una sola tendencia posible, incluso ésta misma puede tener virajes, además, el futuro no está totalmente anticipado, mucho menos cuando el mundo del trabajo se inscribe en parámetros que son tremendamente cambiantes, y cuando sus actores disponen de cierto grado de libertad que pueden ejercer para poner en práctica sus propósitos. Y aunque éstos no siempre son coherentes y consistentes, como se ha podido apreciar en este trabajo, forman parte de un proceso activo, creativo y razonado del actuar laboral, que posee al mismo tiempo un aspecto ofensivo y defensivo orientado a preservar y prolongar sus espacios de maniobra. Resulta difícil identificar, por tanto, las políticas y estrategias futuras de empresa y sindicato, antes bien, es preferible reflexionar sobre el significado de lo que hasta hoy parece evidente.



Técnicos en la línea de montaje y círculos de calidad



Marcha de protesta de los trabajadores de Ford en 1988 y festejo del lanzamiento del modelo *Escort* en 1990

CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo se analizaron los procesos de cambio en la industria automotriz terminal, con especial referencia al caso Ford Hermosillo. En un plano general se pudieron identificar las características, las problemáticas y trayectorias que resultan al cruzar las diferentes perspectivas de investigación acerca de las prácticas industriales de las empresas automotrices con la dinámica social de cambio implícita en cada una de ellas. Las combinaciones entre estos aspectos revelan que la lógica de los enfoques inherente al desarrollo de los modelos industriales en ejecución tiene un carácter polarizado que impide tejer consenso acerca de la tendencia dominante en las actuales estrategias de las firmas. A lo sumo, el acuerdo común no pasa del reconocimiento de la aplicación de los métodos japoneses como parte de la flexibilidad industrial que estaría presente en todos los casos estudiados. Dependiendo de los problemas considerados, de los datos seleccionados y de los supuestos de partida, la forma, calidad y dirección del cambio industrial tienden a disgregarse en orientaciones de tipo universalistas, contingencialistas y pluralistas.

Para el caso Ford Hermosillo se adoptó una perspectiva de tipo constructivista basada en el análisis procesual que, a diferencia de las posiciones señaladas, sugiere dejar momentáneamente abierta la discusión anterior y evitar los riesgos de la generalización universalista, de la fragmentación contingencialista o de la indefinición pluralista, remitiéndose en cambio a los análisis empíricos que posibilitan construir la dinámica de cambio social como un *continuum* espacio temporal a partir de la historia propia y experiencias de las firmas, y descifrar las regularidades del cambio, así como las estructuraciones y patrones objetivos e intersubjetivos que estarían presentes en cada una de ellas. En este sentido, no obstante el carácter interdisciplinario de esta investigación, fueron de particular importancia las enseñanzas de la antropología industrial y de la antropología de la cultura, las cuales, entre otras cosas, permitieron ubicar las relaciones entre el trabajo humano, la cultura y el desarrollo científico técnico como relaciones dinámicas dotas de sentido para los actores, y no sólo como relaciones funcionales, como ha sido el caso en otros estudios.

Ni japonización ni modelo antropocéntrico, sólo modelo híbrido de modernización reflexiva.

Los resultados que se desprenden de este trabajo parecen evidenciar que no basta referir a la flexibilidad de los dispositivos socioprodutivos inspirados en prácticas laborales japonesas como la característica distintiva de la etapa actual de los procesos de cambio, es necesario encontrar categorías más precisas que

expliquen y reflejen la cualidad histórico-temporal-espacial de dichos procesos. Las categorías centrales aquí utilizadas fueron las de modernización reflexiva e hibridación social. La primera, para explicar la forma, calidad y tendencia específica del cambio, así como la influencia que los actores ejercen sobre el proceso continuo de la vida social y la manera en que éstos van asumiendo la dirección del mismo, en un contexto de generalización y difusión de la ciencia y la política. La segunda, para explicar la naturaleza y resultados de modelos originados mediante la transplatación de prácticas industriales hegemónicas a contextos regionales diferentes al de éstas.

La utilización de dichas categorías llevadas al terreno de la historia, trayectoria y contexto en el que se desenvuelven las estrategias de reestructuración de Ford Hermosillo, permiten caracterizar al modelo industrial de esta empresa como un modelo de modernización reflexiva y como un modelo híbrido intensivo de tipo "shock impulso". Esto significa, por un lado, que las estrategias de cambio industrial seguidas por la gerencia de Ford no son susceptibles de definirse en forma clara a partir de un *one best way* de fabricación, de organización del trabajo y de relaciones laborales tendiente a una configuración óptima racional, como respuesta a ciertos objetivos imperativos más o menos unívocos de tipo técnico, organizativo y económico. Por el contrario, fuera de estos determinismos, y teniendo como contexto la revolución científico-técnica, los distintos sistemas o espacios que componen la configuración industrial de la planta son objeto de regulación y de acción de parte de los actores en la empresa, lo que conduce a una politización de los procesos de cambio, a una pluralización del saber experto concerniente a la modernización productiva de la empresa, y a una progresiva reintegración en los operarios de diversas funciones y puestos de trabajo relativas a tareas directas de ejecución, control de calidad, supervisión y mantenimiento. Por otro lado, significa que los resultados socioproductivos de Ford Hermosillo no se pueden deducir mecánicamente de las estrategias de expansión internacional de la compañía matriz, ni de la aplicación de los métodos japoneses, sino que estos obedecen a la dinámica de adaptación que resulta entre la lógica de localización y de integración de la empresa, esto es, que hay una interrelación entre los factores sociales y culturales característicos de Sonora y el país con los factores que determinan la superioridad manufacturera relativa de la empresa. Esta dinámica de adaptación ha sido variable dependiendo de las dificultades de la aplicación del sistema de producción y gerencia japonés. Por eso encontramos diferentes grados de hibridación entre los espacios de fabricación, organización del trabajo, y de relaciones laborales dentro de la planta, no obstante que todos tienen de común una hibridación más o menos intensiva que ha operado como fuerza social de impulso, lo que la

diferencia de otros casos en la que ésta ha significado freno o retroceso de los sistemas productivos.

Las cualidades anteriores conducen a destacar otro aspecto igualmente importante del modelo, su carácter sistémico, en el sentido de promover relaciones de cooperación sólidamente integradas a partir de alianzas estratégicas regionales y vínculos locales con socios de distintas regiones, con quienes mantiene relaciones económicas y de liderazgo; y en el sentido de abrir la gestión de fabricación hacia los proveedores, otorgando mayor autonomía relativa y poder de decisión sobre aspectos sustanciales de fabricación. Para Ford Hermosillo, lo que importa actualmente es descentralizar hacia los distribuidores de materiales y socios, ciertas responsabilidades en materia de fabricación, de control de calidad, de entrega justo a tiempo y de componentes; esto es, una especie de simplificación de la gestión de manufactura que ha ido de la mano con la emergencia de nuevas complejidades relativas a los procedimientos interactivos que sustituyen a los encadenamientos secuenciales del sistema fordiano, lo cual ha implicado beneficiar las interacciones entre la concepción global del nuevo producto y las concepciones parciales de los subconjuntos. Esto ha contribuido a dar mayor flexibilidad al conjunto de la organización, pero igualmente a reforzar el control sobre aquellos espacios operativos que se convierten en fuente de incertidumbre, en virtud de los riesgos y complejidad que genera una mayor apertura.

El carácter sistémico del modelo se refleja también en la estrategia de especialización regional. Si bien la delegación de responsabilidad a los proveedores en materia de concepción de nuevos subsistemas se ha convertido en una práctica nueva para Ford de Hermosillo, lo que realmente caracteriza su evolución reciente es su coordinación a un plan mundial marcado por el fin del compromiso de integración vertical de parte de la corporación en su conjunto. Hay una evolución cualitativamente diferente en términos productivos en la que esta última tiende a desarrollar nuevas relaciones asociativas con un número menor de proveedores y a retirarse al menos parcialmente de ciertas actividades conexas de la construcción automovilística. Con ello, renuncia a seguir manteniendo economías de escala bajo el principio de integración vertical multidivisional, pero en cambio establece apoyos sólidos sobre territorios privilegiados, como el caso mexicano, lo que le imprime una lógica de sedentarización en términos de su dimensión espacial. El éxito de la corporación es en gran parte producto de su genealogía, estructurada sobre una base nacional doméstica durante varias décadas, creando formas propias de aprendizaje y saber hacer locales y aprovechando las heterogeneidades del espacio anfitrión en el

contexto de nuevas relaciones de cooperación y de competencia. Por eso es que filiales nacionales como la planta de Ford Hermosillo han sido dirigidas de manera paralela, desarrollando saber-hacer específicos.

Un ejemplo de lo anterior es que con esta planta, por primera vez en la historia de la corporación se logra reunir en un mismo lugar en toda América del Norte las operaciones de estampado y ensamble, lo que actualmente ha hecho más funcional el principio de los flujos y de los tiempos programados y ha permitido acortar las distancias entre las diferentes funciones y estrechar los métodos de control de la eficiencia productiva, introduciendo sistemas de control sobre el proceso, sobre los elementos de trabajo del proceso y sobre las distintas operaciones técnicas del proceso, entre muchas otras ventajas. Asimismo, ha dado como resultado una elevada productividad, una alta calidad, economía de stocks y de materiales, maleabilidad o adaptación a las variaciones coyunturales y a los cambios estructurales, y una mayor capacidad de asegurar los planes de producción sin retrasos, sin interrupciones y prácticamente sin conflictos. Esta dinámica de especialización regional parece haberse constituido, incluso, en el factor determinante de su localización y permanencia en Hermosillo, lo que no significa que los factores tradicionales como el bajo costo de la mano de obra hayan desaparecido, sino que ahora parece ser más importante para la empresa la capacidad de flexibilidad dinámica del sindicato, la actitud de este hacia la complejidad del sistema y su disposición para la negociación de nuevos términos de la relación capital-trabajo.

Este modelo de hibridación sistémico y reflexivo, se despliega al interior de la planta como modelo de prueba y error, de experimentación, de innovación y de aprendizaje continuo de la organización a todos los niveles. Todo ello, a efecto de realizar un proceso de ajustes, mejoras y cambios graduales en las estructuras de fabricación, de organización del trabajo y en el sistema de relaciones laborales, entre otros aspectos, mediante la creación y el rediseño, a través de nuevos métodos de gestión de la eficiencia de recursos humanos, y a partir de la automatización del equipo y de los sistemas de información con base en la microelectrónica. Para esto, ha tenido que revisar la instrumentación de algunos programas productivos y ajustar sus políticas laborales frente a un entorno de relaciones de trabajo que reclama la permanencia de viejos derechos adquiridos y una participación efectiva de los operarios en la conducción de la organización productiva y del trabajo. En este proceso de prueba y error, el perfil de las relaciones de trabajo ha ido adquiriendo progresivamente distinta fisonomía en la medida que el sindicato y la gerencia participan de manera más conjunta en la regulación de ciertos aspectos de la vida laboral, que antes eran decisiones de la

empresa. Los espacios ganados por el sindicato o las concesiones hechas por la gerencia se encuentran, sin embargo, dentro del nivel de tolerancia que ésta requiere para desarrollar una adaptación activa del modelo. Todo esto ha generado un escenario de modernización inédito que ha permitido observar las contradicciones entre los cambios implementados, las propuestas gerenciales y las respuestas obreras.

Las conclusiones anteriores se encuentran estrechamente relacionadas con el enfoque sobre la empresa, el poder y la cultura que desde nuestra perspectiva del análisis procesual se estableció desde el inicio de este trabajo. Al considerar a la empresa como espacio de transformación material y simbólico, al poder en sus variantes de poder coercitivo, consensual y delegado, y a la cultura del trabajo como interacción dinámica entre procesos de trabajo y ámbito extrafabril; como forma adaptativa y método reconocible de ejercicio del poder, se llega a la conclusión de que se trata, además, de un modelo pensado y repensado, formulado y reformulado, acatado y cuestionado. Estas características implican que los cambios en Ford se han manifestado al mismo tiempo como cambios incompletos y limitados, con fisuras y parches, con fracturas y cuestionamientos que han habilitado progresivamente un proceso permanente de politización en todos los ámbitos de la gestión organizacional y administrativa, dando pie a diversos problemas y posiciones dentro de la empresa. Gradualmente, el manejo político de estos cambios de parte de los actores ha transitado de relaciones de poder basadas en la coerción y la imposición a otras basadas en la negociación y el consenso. Todo ello, con mediación de una estrategia gerencial de poder delegado en los grupos de trabajo, que constantemente ha puesto a prueba la coherencia y objetivos del modelo, concebido simultáneamente como desarrollo social y técnico, como modelo antropocéntrico.

A la par de las virtudes y limitaciones del modelo, o en parte como reflejo de ellas, se ha desarrollado una cultura laboral representada por prácticas y concepciones pragmáticas, pero la vez cooperativas y críticas, que imprimen una personalidad propia a las relaciones de trabajo dentro de la empresa. La gerencia ha tenido que negociar y adaptar parte de sus esquemas productivos a las concepciones y tradiciones de trabajo encontradas en Hermosillo, mientras que los trabajadores han tenido que asimilar nuevos métodos de trabajo y modificar parte de sus concepciones y costumbres heredadas. En un caso como necesidad de encontrar soluciones prácticas y funcionales a los principios de productividad y calidad total, y también, obligada por las circunstancias y el reconocimiento de enfrentar un sistema de relaciones industriales mexicano que traduce prácticas industriales específicas, distinto al de los países desarrollados. En otro, como

fascinación a las potencialidades de enriquecimiento intelectual que ofrecen las nuevas tecnologías, como forma de aprendizaje tendiente a fortalecer la profesión de técnico industrial, y como respuesta defensiva a las cargas de trabajo, a los métodos autoritarios, al deterioro salarial y a ciertas tradiciones de trabajo y valores arraigados en la conciencia colectiva del sonoreense.

Los resultados de dicha cultura se reflejan en el fortalecimiento de la organización del trabajo y en la institucionalización de un orden simbólico más o menos consistente, producto de consensar diferentes patrones de significación intersubjetivos que han permitido estructurar el sistema cultural dentro de la empresa. Estos patrones están referidos, entre otros, al trabajo de grupo y a la categoría de técnico universal, mismos que han operado dentro de estructuraciones culturales como la mejora continua, la comunicación participativa y la técnica de involucramiento responsable, cuya vinculación ha generado relaciones dinámicas de sentido hacia la colaboración y cooperación con los planes de la empresa. No obstante, la impugnación a aquella parte del sistema simbólico relacionado con los métodos de trabajo, con las prácticas gerenciales, con el sistema de valores y con los objetivos de la empresa, ha revelado la existencia de trampas simbólicas que operan en sentido opuesto al consenso, poniendo al descubierto las inconsistencias del modelo en sus pretensiones de consolidar un desarrollo antropocéntrico compatible con la eficiencia técnica y productiva. Con frecuencia, esto se ha manifestado como una especie de desfase entre lo simbólico y lo significativo, haciendo más difícil concretar la pretensión gerencial de construir un mundo ideal simbólico que unifique todas las posiciones y visiones en torno a un proyecto común de cultura global orientado al compromiso con la organización.

Estas características que hablan de la *calidad* del modelo, permiten concluir que existe una tendencia de cambios dirigida hacia la búsqueda de mayores innovaciones productivas, de una mayor negociación de los espacios de poder y de una profundización de los compromisos sociolaborales, tanto de aquéllos instituidos como parte de la normatividad del modelo, como los que se tejen cotidianamente por la lucha de posiciones en el piso de trabajo y en los espacios de negociación contractual. Sin embargo, dicha tendencia no puede estar totalmente anticipada, ya que parte de ella depende de un proceso activo, creativo y razonado, tanto de las estrategias gerenciales como de una forma de actuar laboral que se mueve rápidamente y con gran plasticidad. Sobre todo, resulta difícil predecir el compromiso laboral tendiente a disminuir las diferencias entre los incrementos en la productividad y salarios, así como el de propiciar un enriquecimiento efectivo de tareas enfocadas al desarrollo de grupos

autónomos y autodirigidos, tal como lo señala el modelo. Lo anterior, además, en virtud de que hasta hoy, el camino que ha dado resultado a la gerencia de Ford es el de negociar a su favor espacios de poder sin sacrificar productividad y calidad, manteniendo vigente un modelo de involucramiento limitado, basado en las contingencias y en la adaptación a las situaciones cambiantes y problemas en la línea de producción, combinado con un discurso que ha oscilado entre la valoración de lo humano como lo más importante, y la productividad y competencia como prioridad estratégica

Un prototipo para representar nuevas experiencias socioproductivas.

Lo dicho anteriormente no implica, sin embargo, caer en una indeterminación a ciegas del futuro del modelo, por el contrario, implica pensar que hay ciertas regularidades generales que han determinado tanto su origen como su trayectoria; esto es la hibridación, por una parte, y su dinámica sistémica y reflexiva, por la otra. En este sentido, la hibridación no debe entenderse como algo permanente por los siglos de los siglos, sino como un proceso gradual que involucra distintas etapas de shock, ruptura, negociación, estabilidad y consolidación. Los condicionamientos iniciales por los cuales el modelo adquiere ese carácter híbrido han sido paulatinamente superados en el sentido de que han dejado de representar impedimentos para la adaptación. Actualmente, Ford ha traducido el *know how* japonés a sus necesidades regionales y condiciones locales, de tal manera que ahora constituye parte de su repertorio propio, de su estilo particular de hacer las cosas. Por eso es que en lo sucesivo, los procesos de cambio en la empresa no podrán ser con respecto al cómo adaptar los principios aparentemente universales del modelo japonés, sino en cómo potenciar lo que hasta hoy ha sido aprendido e innovado. La experimentación, la innovación y el aprendizaje ya no pueden ser sobre la validación de las virtudes de lo externo, sino de lo propio que ha construido en casi dos décadas. En consecuencia, si bien la hibridación ha sido importante para identificar desde sus inicios la naturaleza del modelo, en adelante habría que estar pendientes de los mecanismos de transición que podrían estar en juego para pasar de una etapa de estabilidad relativa como la actual a otra de consolidación. No basta señalar la naturaleza híbrida del modelo y deducir la combinación de tecnología japonesa con relaciones laborales "tipo americano" y fuerza laboral mexicana, como han concluido de manera simplista para el caso de Ford Hermosillo otros autores. Más que eso, es necesario destacar el carácter transitorio y gradual de dicha hibridación, así como las cualidades de novedad, adaptación, resimbolización, rendimiento y conflicto con las que se encuentra asociada para ubicar sus alcances y limitaciones.

Aún así, resulta conveniente responder a la pregunta de si una vez establecida la naturaleza híbrida de los modelos se puede predecir su trayectoria hacia otro tipo de configuraciones más o menos definidas y estables. Al parecer, la respuesta es afirmativa, en la medida que los procesos de cambio no son redes inconexas sobre las cuales se imposibilite establecer regularidades más o menos identificables. La modernización reflexiva pudiera ser esa explicación que ayude a identificar las regularidades de cambio industrial por las cuales estarían operando la mayor parte de las industrias automotrices en el mundo. Es mucho más probable aprehender bajo este concepto la realidad de las plantas con sus diferentes graduaciones de innovación, experimentación, aprendizaje, etcétera, que clasificarlas bajo conceptos desprovistos de toda lógica histórico-temporal-espacial, como ha sido el caso de los así conocidos modelos fordista y toyotista y sus adjetivos post o neo.

Bajo esta lógica, Ford de Hermosillo podría ser uno de esos modelos de modernización reflexiva característicos de los países de menor desarrollo, que se diferenciaría de los de Europa, Asia y Estados Unidos, no sólo por el tipo de hibridación de la cual ha sido producto, sino además, por la debilidad todavía evidente en la construcción de compromisos sociales con los trabajadores, por los crecientes grados de politización de las relaciones laborales, por las diversas relaciones salariales y por la constante búsqueda de arreglos propios, según las formas institucionales nacionales. Esto tiene sentido lógico si se toma en cuenta que la hibridación en Ford de Hermosillo ha jugado el papel de propulsor del sistema de organización industrial en su conjunto, a diferencia de otras experiencias de la misma compañía como la de Flat Rock en Michigan, donde la hibridación se impuso como factor de contención del nuevo sistema, sometiendo a la empresa a largos periodos de inestabilidad. Incluso, existen ejemplos de plantas en Canadá y en Estados Unidos en los que la hibridación, al contrario de Hermosillo, puso en evidencia la imposibilidad de tejer consensos entre los actores, buscar equivalencias entre los contextos o conciliar diferencias entre el modelo japonés y las prácticas locales, agudizando los procesos de *demarcation* o profundización de las diferencias. De hecho, como experiencia exitosa el modelo de Ford Hermosillo está siendo imitado por compañías automotrices localizadas en América del Sur para reestructurar sus procesos productivos, tal es el caso de las plantas de VW y de Ford en Brasil.

A pesar de ello, resultaría difícil extrapolar los resultados observados en Ford de Hermosillo a la situación de las fábricas automotrices de los países de menor desarrollo, aunque es justo reconocer que gran parte de las características de esta planta parecen estar presentes con mayor o menor intensidad al menos en las

ensambladoras de México, lo que permite pensar no sólo en la existencia de un patrón común de diferencias, sino también de coincidencias más o menos constatables en términos de cambios organizacionales, métodos de trabajo, cultura laboral y respuesta sindical. Esto es, estamos ante la presencia de un modelo más o menos representativo capaz de reproducirse como una opción diferente en contextos igualmente diferentes a los de los países desarrollados, susceptible de establecerse como un modelo original en ejecución con potencialidades de viabilidad y coherencia interna, dada por una trayectoria muy particular de hibridación sistémico reflexiva que combina toyotismo con fordismo periférico y relaciones laborales mexicanas. Esto lo hace distinto al resto de otras trayectorias observadas como la de los trasplantes japoneses en Estados Unidos que se caracterizan por una combinación de toyotismo con fordismo en un contexto de relaciones laborales norteamericanas, o la opción europea de un modelo japonizado que se asienta sobre la concertación colectiva y una reorientación del sistema de relaciones industriales. Seguramente existen variantes que podrán desprenderse de esta propuesta y objeciones que, sin duda, tendrán que demostrarse con otros análisis empíricos. En lo particular, reconocemos la imposibilidad de que el futuro de la industria automotriz, después de dos décadas de aprendizaje y apropiación del conocimiento científico técnico, que deriva de la instrumentación de los sistemas flexibles de organización industrial, pudiera estar representado únicamente por nuevos modelos híbridos, como suponen los seguidores de GERPISA y del JMNESG. Por el contrario, damos cabida a la posibilidad de otra clase de modelos susceptibles de configurarse bajo lógicas distintas. De momento, al menos para el caso de México, la discusión sigue quedando abierta.

El modelo de Ford como marco para la reflexividad de la modernidad industrial y la teoría social.

Sin lugar a dudas, el cambio industrial se ha institucionalizado dentro de la empresa automotriz como algo permanente, como un fenómeno de larga duración. Las estrategias que siguen los actores y las perspectivas que guían a las organizaciones también son cambiantes y variadas, en gran parte, determinadas por diferencias de clase, por el conflicto, por las relaciones de poder, la negociación, las percepciones e interpretaciones subjetivas y las rutinas del actuar laboral innovador. Las interpretaciones que desde la ciencia se efectúan sobre estas transformaciones también se encuentran sujetas a cambio, a polémica constante y a reflexión crítica y continua, enfrentando al conocimiento científico consigo mismo y cuestionando la supuesta objetividad de sus propias producciones. Como bien señala Giddens (1994), parafraseando a Popper, se puede usar la metáfora de que en un proceso de modernización reflexiva el

pensamiento científico tanto como la totalidad de la vida cotidiana “se construyen sobre arenas movedizas”, todo queda abierto a la duda, no existe fundamento estable en absoluto, todo debe considerarse abierto al cuestionamiento.

Es por eso que desde hace varios años distintos analistas se han preguntado acerca de las características que podría tener una teoría crítica alternativa al marxismo, en una época en la que los principios axiales de clase, nación e industria parecen estar cediendo lugar a nuevas identidades, a un nuevo orden global y a la producción, circulación y consumo de comunicaciones. Como es de suponer, una de las respuestas a dicha pregunta ha estado del lado de las explicaciones que ofrece la “teoría” de la modernización reflexiva, cuyos supuestos aunque todavía polémicos entre sus propios promotores apuntan a nuevos entendimientos. Si bien este trabajo no contiene objetivos de carácter teórico, conviene resaltar que algunos de dichos supuestos han quedado implícitos de manera sugestiva, en al menos tres ideas centrales. La primera en relación con la pregunta acerca de quién es realmente el sujeto de cambio en la fase actual de la modernización: ¿son agentes individuales y colectivos, científicos o personas ordinarias, instituciones y organizaciones, o son las estructuras?. En el caso de Ford Hermosillo se destacó, por una parte, aquella explicación de la teoría de la modernización reflexiva que enfatiza el creciente poder que van adquiriendo los actores en relación con la estructura, por lo que pudimos observar en dicha empresa no sólo una mutación acelerada de las conductas laborales, sino sobre todo la fragmentación creciente de la experiencia de los individuos. Es por eso que la política irrumpe y es asumida por los trabajadores más allá de las responsabilidades y las jerarquías formales, otorgándole una nueva dimensión a lo político dentro de la fábrica.

Por otra parte, también quedó reflejada la explicación acerca de la importancia que han ido adquiriendo en el núcleo de la empresa las estructuras informáticas y comunicativas, lo que podría estar sugiriendo un cierto desplazamiento de las estructuras sociales. Como se recordará, a lo largo de este trabajo se planteó cómo es que los símbolos conceptuales, los flujos de información a través de las estructuras informacionales y comunicativas representan, por un lado, un nuevo ámbito para la dominación gerencial, y por otro, constituyen condiciones de reflexividad que acrecientan cada vez más la importancia de los factores culturales, cuyas implicaciones son enormes respecto a los cambios en las formas de asociarse de parte de los trabajadores de Ford y buscar una identidad colectiva. Así, la acumulación de información y el desarrollo de las estructuras de comunicación que permean los distintos ámbitos de la empresa industrial se

convierten en fuerza impulsora de la modernidad reflexiva, del mismo modo que la acumulación de capital industrial y sus estructuras sociales asociadas lo fueron en la antigua empresa industrial fordista.

Cabe destacar que algunos autores han interpretado este tipo de acontecimientos como un cambio histórico de gran magnitud en el que "...los derechos de la ciudadanía en la modernidad simple, que consistían en igualdad ante la ley, derechos políticos y los derechos sociales del estado del bienestar, se han transformado en los derechos de la modernidad reflexiva de acceso a las estructuras de información y comunicación" (Lash 1994: 164-165). En ese sentido, ejemplos como el de la Ford nos debieran hacer reflexionar sobre el hecho de que quizás estamos en el inicio de la conformación de una estructuración de clase distinta, que se definiría no "por el acceso al modo de producción sino al modo de información" (Ibid.). Esto implicaría, adicionalmente, hablar de un nuevo modelo civilizatorio ya no en términos de una ciudadanía social, sino como lo plantea el mismo Lash, predominantemente cultural.

Así pues, aunque los dos factores antes señalados, actores y estructuras, parecen ser decisivos como sujetos de cambio, resulta difícil emitir un juicio definitivo en uno u otro sentido debido a que ambos están adquiriendo un peso significativo en las tendencias de transformación en la sociedad industrial moderna; además, porque a diferencia del pasado el peso de los actores en las grandes decisiones de cambio y el desarrollo de estructuras comunicativas pudieran estar tejiendo nuevas redes de entendimiento alternativas al carácter de la modernidad industrial, que recrea situaciones ambivalentes de individualismo e institucionalidad. En procesos tan complejos como los aquí observados todo se mezcla, todo se combina; incluso en este plano, la hibridación aparece como el signo de nuestros tiempos. Por lo mismo, conviene señalar que quedan abiertas otras posibilidades distintas a estas dos, no consideradas en este trabajo.

La segunda idea responde a la pregunta acerca de cuál es el medio de la modernización reflexiva: ¿el conocimiento científico, el conocimiento experto, o el conocimiento cotidiano, o quizás, como dice Beck (1994), el no conocimiento, el dinamismo inherente, lo no visto y lo no deseado?. Lo que fue destacado acerca de la reflexividad para nuestro caso de estudio es, por una parte, que ésta tiene una naturaleza esencialmente cognitiva. Así, sin dejar de reconocer que el modelo de Ford se asienta todavía sobre bases jerárquicas de decisión, aquí nada se da por sobreentendido, todo se examina, se analiza, se discute y se debate hasta el cansancio, aunque las soluciones no siempre sean las mejores para todos,

lo que a menudo se traduce en relaciones de tensión y conflicto. En este sentido también fue remarcada la incertidumbre frecuente que rodea al ámbito de las decisiones gerenciales y del trabajo cotidiano, lo que igualmente implica pensar, por otra parte, en esa especie de "conocimiento no previsto" que acompaña a las situaciones de riesgo. Se ha planteado incluso que vivimos en una sociedad de riesgo que sugiere que el mundo de la modernidad avanzada, tal como se observa actualmente con la globalización, es mucho más abierto, más contingente, incluso se ha hecho más experimental, es una especie de aventura peligrosa en la que todos tenemos que participar, querámoslo o no.

Con justa razón se ha discutido recientemente que bajo las características actuales de la modernización, las categorías de ordenación tienden a ser sustituidas por categorías de riesgo. Sin querer exagerar el sentido que pudieran tener tales aseveraciones, lo que pudimos observar en el modelo de Ford es, precisamente, *una autorreflexión sobre los fundamentos de la cohesión social y el examen de las convenciones y fundamentos de una reacionalidad predominantemente tecnocéntrica*. Por más que la gerencia esté comprometida en buscar un nuevo orden laboral y productivo a través de una cohesión social basada en una nueva estructura de comunicación y significados, cada vez más los conflictos laborales y problemas productivos dejan de ser tratados como problemas de orden para ser concebidos como problemas de riesgo. Esto significa que no puede haber soluciones inequívocas y que las decisiones pueden ser ambivalentes, de tal manera que la incertidumbre se convierte con frecuencia en una vivencia básica. Aquí el problema ha sido cómo enfrentar los riesgos de instituir un nuevo modelo industrial que efectivamente ponga en primer plano la condición humana, y al mismo tiempo, pueda mantener niveles razonables de orden.

La tercera consideración teórica está relacionada con el problema acerca de conocer cuáles serían las consecuencias de la modernización reflexiva; si son los procesos de desvinculación y revinculación de la sociedad, la individualización de las respuestas del actor social o la formación de comunidades o nuevas identidades. Para el caso de Ford Hermosillo parte de las explicaciones estuvieron por el lado de la individualización de las respuestas, sobre todo, las que refieren a la individualización de los conflictos de trabajo. Señalamos, sin embargo, que la forma de actuar político mediante la individualización de los conflictos no significa indiferencia ni cansancio de la política sindical, sino que surge un compromiso contradictorio y múltiple que mezcla y combina intereses gremiales e individuales. A pesar que existe una creciente individualización de los conflictos en el piso de la fábrica, los trabajadores de Ford todavía se

comunican dentro de las formas institucionales que promueve el sindicato, pero también se retiran de ellas. Un retiro que podría entenderse como una emigración a nuevos nichos de actividad e identidad todavía difusos, pero que sin duda están implicando una multiplicidad de cambios y adaptaciones en la vida cotidiana.

Otra parte de las explicaciones de las consecuencias de la modernización estuvieron por el lado de la vinculación y desvinculación de la sociedad local, antes que por el lado de una revincualación. En la visión emprendedora del empresario norteamericano, la empresa Ford desde sus inicios fue diseñada como un modelo ejemplar de empresa global, armada con un conjunto de estrategias de organización y trabajo destinadas a incrementar sus negocios y fortalecer su hegemonía industrial en México y el mercado de Norteamérica. No obstante, en la visión de una buena parte de la sociedad sonoreense, la empresa Ford fue considerada durante varios años el “horizonte imaginado” de poco más de 2000 trabajadores que vieron cimentadas sus expectativas de aumentar sustancialmente su nivel y calidad de vida; asimismo, de empresarios industriales que hoy todavía sueñan con hacer negocios, y de un gobierno local que cree poder legitimar su prestigio social como promotor de la modernidad y el desarrollo. Para esta parte de la sociedad Ford ha traducido -para decirlo en términos utilizados por García Canclini (1999)- una especie de “globalización imaginada”; es decir, una figura abstracta que la modernidad industrial ha engendrado y que separa a los beneficiarios de los simplemente espectadores.

Todo parece indicar que el modelo de Ford está promoviendo en buena medida el modelo estadounidense de yuxtaposición de un gran desarrollo técnico económico y una fuerte fragmentación cultural, ya que si bien permite la coexistencia de lenguajes y formas culturales no asegura la comunicación sin confrontaciones, esto es, no permite una solución a la disociación entre empresa global y prácticas culturales. Como empresa global, esto significa que algunas tecnologías, algunos instrumentos y algunos mensajes que promueve están presentes en todas las partes del mundo donde hace negocios, pero sin estar vinculados a ninguna cultura en particular. Es lo que permite pensar en una cierta separación entre cultura y economía, en una cierta separación entre mundo instrumental y mundo simbólico. Atinadamente se ha señalado que la globalización hace que vivamos juntos en la medida que practicamos los mismos gestos y utilizamos los mismos objetos, pero también impone serias limitaciones a la comunicación. Así pues, lo que se aprecia en el modelo de Ford es una modernidad ambivalente, de progreso y conflicto, de inclusión y exclusión, de individualismo e institucionalidad.

Al conjunto de estas tres reflexiones a las que acabamos de hacer referencia, conviene añadir otras adicionales igualmente relevantes para la ciencias sociales, en virtud de que estamos hablando de una empresa cuyo carácter ultramoderno refleja en parte las cualidades de una etapa industrial cuyas implicaciones son profundas y de alcance global. En tal sentido conviene preguntarnos si el modelo de Ford podría ser, si no una muestra representativa de nuestra sociedad industrial globalizada, al menos un caso ejemplar que nos llevaría a concluir si acaso debemos repensar o reinventar nuestra sociedad industrial bajo nuevos y distintos parámetros como los que aquí se han observado. Nos referimos a parámetros como los equipos de trabajo, la responsabilidad compartida, la calidad total, la mejora continua, la individualización de conflictos, el acceso a las estructuras informáticas, etcétera, que parecen sugerir que dicha sociedad se está deslizando hacia otra distinta sin explosión revolucionaria, dejando intacto el orden económico y político. Dicho de otra manera, ¿es el ejemplo de plantas como Ford Hermosillo el prelude de una modernidad diferente a la que estamos observando?; ¿contiene dicho modelo la clave para una sociedad industrial más justa, o por el contrario, es autolimitativo en sí mismo?. Más aún, en un mundo en que las instituciones del Estado parecen estar perdiendo cada vez más su capacidad de regulación y de integración, ¿puede acaso la empresa multinacional con sus llamados modelos antropocéntricos ser una de las fuerzas sociales que en lo sucesivo permita acercar y combinar una economía global y unas identidades locales o regionales fuera de los antagonismos observados?; ¿pueden reconstruirse a partir de ella, al menos parcialmente, nuevos mecanismos de regulación de la vida social más justos y democráticos?

Como es fácil deducir, las interrogantes anteriores no conllevan una respuesta sencilla y acabada; no obstante, a riesgo de emitir una opinión simplista, trataré de señalar brevemente lo que con justa razón compromete el juicio de quien esto escribe y ha dedicado años al entendimiento de Ford Hermosillo. Esto es que las evidencias empíricas apuntan a cuestionar el modelo de Ford como un modelo de regulación social efectivamente más igualitario, más equilibrado y equitativo, debido a su carácter ambivalente, incluyente y excluyente al mismo tiempo, que trata de conjugar las ventajas de los modelos tecnocéntrico y antropocéntrico. No obstante, mi opinión es que el modelo de Ford Hermosillo, descontando dichos inconvenientes, bien podría considerarse, al menos en germen, el reflejo del inicio de una sociedad industrial radicalmente distinta, como nunca antes se había observado; un ejemplo sustantivo de un universo social de acción y experiencia genuinamente novedoso que apunta quizá a un nuevo ordenamiento industrial donde los nexos sociales tienen que hacerse y no heredarse del pasado; un ejemplo de sociedad industrial si no más justa, al menos más autocrítica, más

autocreadora en donde todo ha de ser examinado y debatido hasta el cansancio. En ejemplos como éste, está quizás la clave para indagar el surgimiento de nuevos sujetos en estructuras sociales ampliadas, como lo sugiere la propia modernidad globalizada; esto es, dicho en palabras de García Canclini (1999: 31) “...actores sociales que puedan abrir nuevas interconexiones entre culturas y circuitos que potencien las iniciativas sociales”.

Argumentos adicionales en este sentido implicarían, posiblemente, nuevas investigaciones y otros marcos teóricos, ya que las respuestas a las preguntas arriba señaladas son de suyo complejas desde cualquier punto de vista y representan un reto enorme para cualquier investigador interesado en el tema. Incluso, quedan sin respuesta otras preguntas que igualmente son relevantes para el futuro de la sociedad industrial mexicana y que podrían estar afectando otros ámbitos apenas insinuados en este trabajo, como son los de género, familia, comunidad local y otros relacionados con diversos aspectos de la vida laboral. De hecho, el análisis de los actuales procesos de cambio en la empresa automotriz requiere de un mayor número de perspectivas que vayan orientadas a encontrar un modelo ejemplar de entendimiento histórico. Los esfuerzos plasmados en este trabajo han ido encaminados en esa dirección, al proponer aquí nuevas categorías de análisis social que constituyen una inflexión hacia una socioantropología del diagnóstico de la época actual.

BIBLIOGRAFIA

Abegglen, James

1958 *The Japanese Factory, Aspects of Its Social Organization*, The center for international studies, MIT, The Free Press, Glencoe, Illinois, USA.

Abegglen, James

1973 *Management and Worker: The Japanese Solution*, Tokio, Sophia University, in cooperation with Kodansha International Ltd. And Kodansha International/USA, Ltd. (B., Industry and Society), USA.

Abo, Tetsu

1994 "The analysis of Japanese factories located overseas", en T. Abo (edit.), *Hybrid Factory*, Oxford University press, New York, Oxford.

Adams, Richard

1983 *Energía y estructura: Una teoría del poder social*, F.C.E., México.

Amin, Ash y Nigel Thrift

1994 "Living in the global", en Amin y Thrift (Eds.), *Globalization, Institutions and Regional Development in Europe*, Oxford University Press, Great Britain.

Angélico, Héctor, Daniel Hernández, Omar Moreno, Hugo Rojo y Julio C. Testa

1992 *Reestructuración productiva y crisis del sistema de relaciones laborales*, Fundación Friedrich Ebert, Buenos Aires, Argentina.

Aoki, Masahiko

1990 *La estructura de la economía japonesa*, FCE, México.

Aoki Masahiko y Ronald Dore

1994 *The Japanese Firm*, Clarendon Press Oxford.

Arensberg, Conrad y Geoffrey Tootell

1954 "Plan Sociology: Real Discoveries and New Problems," en Mirra, Komarovsky, *Frontiers of the Social Sciences*, Glencoe, Illinois, The Free Press, USA.

Arteaga García, Arnulfo

1993 "La reestructuración de la industria automotriz en México y sus repercusiones en el viejo núcleo fabril", en Arteaga, A. (Coord.), *Proceso de trabajo y relaciones laborales en la industria automotriz en México*, Universidad Autónoma Metropolitana- Unidad Iztapalapa y Fundación Friedrich Ebert, México.

Babson, Steve

1995 "Mazda & Ford at Flat Rock : Transfer & Hybridization of the japanese model", en GERPISA, *Hybridation des modèles industriels*, Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la recherche 1 rue Descartes, 75005, París, Francia.

Baglioni, Guido

1990 "Las relaciones laborales en Europa en el decenio 1980-1990", en Guido Baglioni y Colín Crouch (Comp.), *Las relaciones laborales en Europa. El desafío de la flexibilidad*, Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, España.

Baglioni, Guido y Colín Crouch (Comp.)

1990 *Las relaciones laborales en Europa. El desafío de la flexibilidad*, Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, España.

Ballon, Robert

1996 "Compradores y Proveedores en la industria automotriz japonesa, la clave humana", en Jordy Micheli (Coord.), *Japan Inc. en México. Las empresas y modelos laborales japoneses*, Porrúa, México.

Bejarano Giacomán, Manuel Felipe

1994 "Baja California: algunos conceptos sobre cultura, sociedad y economía", en Miguel Manríquez, (Comp.), *Cultura Regional y Apertura Económica*, El Colegio de Sonora, Hermosillo, Sonora, México.

Beck, Ulrich, Anthony Giddens y Scott Lash

1997 *Modernización reflexiva: Política, tradición y estética en el orden social moderno*, Alianza, Madrid, España.

Beck, Ulrich

1997 "La reinención de la política: hacia una teoría de la modernización reflexiva", en Beck, Ulrich, Anthony Giddens y Scott Lash, *Modernización reflexiva: Política, tradición y estética en el orden social moderno*, Alianza, Madrid, España.

Berger, Peter L. y Thomas Luckman

1975 *La construcción social de la realidad*, Amorrortu, Buenos Aires, Argentina.

Berger, Peter L. y Thomas Luckman

1967 "The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge", Doubleday, Garden City, NY, USA.

Bizberg, Ilán

1996 "Relaciones industriales en México: cambios y permanencia", *Avances de Investigación*, Núm. 3, Universidad de Bremen, CEBRAP, Universidad Nacional de Colombia, Universidad Autónoma metropolitana-Iztapalapa, El Colegio de Puebla, México.

Boisier, Sergio.

1992 *El difícil arte de hacer región: las regiones como actores territoriales del nuevo orden internacional. Conceptos, problemas y métodos*, Centro de estudios regionales Andinos Bartolomé de las casas, Cusco, Perú.

Boisier, Sergio

1993 *Postmodernismo territorial y globalización: regiones pivotaes y regiones virtuales*, Doc. 93/19, Serie Ensayos, ILPES-ONU, Santiago de Chile.

Bonfil Batalla, G. (Comp.)

1993 *Hacia nuevos modelos de relaciones interculturales*, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, México.

Botiglieri, B. y P. Ceri

1987 *Le culture del lavoro, L'esperienza di Torino nel quadro europeo*, Bolonia, Il Mulino.

Bourdieu, Pierre

1988 *Cosas dichas por Pierre Bourdieu*, Gedisa, Buenos Aires, Argentina.

Bourdieu, Pierre

1990 *Sociología y Cultura*, Grijalbo-Conaculta, México.

Boyer, Robert

1986 *Flexibilidad y mercado de trabajo, el debate actual*, Ministerio del trabajo y Seguridad Social, España.

Boyer, Robert

1994 "Nature, diffusion et hybridation ed l'organisation productive japonaise: l'exemple de la CAMI" en *GERPISA, Les nouveaux modèles industriels des firmes automobiles*, París, Francia.

Boyer, Robert y Freyssenet, Michel

1994 *Emergence de nouveaux modèles industriels. Problématique et premiers résultats*, GERPISA, París, Francia.

Boyer, Robert, Elsie Charron, Ulrich Jürgens y Steven Tolliday

1994 *Processus et situations de hybridation*, GERPISA, París, Francia.

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*, University Press, Oxford.

Bruner, J.J.

1992 *América Latina, cultura y modernidad*, Grijalbo, México.

Buckley, W. F.

1968 "Society as a complex adaptative system", In *Modern system research for the behavioral scientist*, edited by W. F. Buckley, Aldine, Chicago, USA.

Bueno, Carmen, Eduardo Aguilar, Luis Márquez y Rosa M. Vázquez

Bueno, Carmen, Eduardo Aguilar, Luis Márquez y Rosa M. Vázquez

1996 "Relaciones estratégicas comprador-abastecedor en la industria automotriz: una comparación entre México y Japón", en Jordy Micheli (Coord.), *Japan Inc. en México. Las empresas y modelos laborales japoneses*, Porrúa, México.

Bueno, Carmen

2000 "QS 9000: calidad en la diversidad", *Revista Mexicana de Sociología*, No. 3 vol. LXII, julio-sep, México.

Butera, Federico

1991 "Las investigaciones organizativas en las empresas y la cultura industrial", en Castillo, Juan José (comp.), *Las nuevas formas de organización del trabajo, viejos retos de nuestro tiempo*, Colección Informes No.3, Ministerio de trabajo y seguridad social, España.

Carrillo, Jorge

1989 "Calidad con consenso en las maquiladoras, ¿Asociación factible?. Análisis de dos casos automotrices", en *Seminario la industria maquiladora en México*, El Colegio de México, México.

Carrillo, Jorge

1993 *La Ford en México: Reestructuración industrial y cambio en las relaciones sociales*, Tesis doctoral, El Colegio de México, México.

Carrillo, Jorge

1994 "Trayectorias de firma. El caso de Ford-México", ponencia al Coloquio Colef III, Tijuana, B.C., México.

Carrillo, Jorge

1996 "Ford Hermosillo: Trayectoria de desarrollo de un modelo híbrido", en Jordy Micheli (Coord.), *Japan Inc. en México. Las empresas y modelos laborales japoneses*, Porrúa, México.

Carrillo, Jorge y Jordy Micheli

1990 *Organización flexible y capacitación en el trabajo, un estudio de caso*, Cuaderno de trabajo no. 30, Fundación Friedrich Ebert, México.

Carrillo, Jorge y Alfredo Hualde

1991 "El debate actual sobre la flexibilidad en el trabajo", *Perspectivas de la modernización y del cambio social*, Cuaderno de discusión No.3, El Colegio de la Frontera Norte, Tijuana, B.C., México.

Chanady, Amaryll

1994 *Latin American Identity and Construccions of Difference*, S.D. (mimeo).

Chanaron, Jean-Jacque y Perrin Jacques

1991 "Ciencia, tecnología y modos de organización del trabajo", en Castillo, J. (comp.), *Las nuevas formas de organización del trabajo*, Colección informes, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, España.

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.

Cirese, Alberto M.

(S.F.) "Cultura popular, cultura obrera y lo elementalmente humano", *Comunicación y cultura*, Núm.10, Universidad Autónoma Metropolitana - Xochimilco, México.

Cole, Robert E.

1994 "Diferent paradigms and their Implications for organizational Learning", en Aoki Masahiko y Ronald Dore (editores), *The Japanese Firm*, Clarendon Press, Oxford.

Coller, Xavier

1997 "Reorganización productiva en los puestos de trabajo. Estrategias de acción y relación laboral", *Sociología del Trabajo*, Núm. 30, Siglo XXI, España.

Collins, Randall

1988 *Theoretical Sociology*, Harcourt Brace, Núm.3, Jovanovich, Inc. USA.

Coriat, Benjamin

1982 *El Taller y el Cronómetro: ensayo sobre el Taylorismo, el fordismo y la producción en Masa*, S.XXI, México.

Coriat, Benjamin

1985 "Del Sistema Taylor al Taller en serie robotizado", *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, Núm. 12, UNAM, Nueva época, México.

Coriat, Benjamin

1992 *Pensar al revés: trabajo y organización en la empresa japonesa*, S.XXI, México.

Covarrubias, Alejandro y Jesús Grijalva

1994 "El caso de la planta Ford Hermosillo", ponencia al coloquio Flexibilidad Laboral y Productividad del Trabajo, Guadalajara, Jalisco, México.

Covarrubias, Alejandro

1998 "Relaciones laborales y actitudes obreras en la industria automotriz mexicana. Transformaciones bajo nuevos sistemas de producción", en Guadarrama O. Rocío, (Coord.), *Cultura y trabajo en México, estereotipos, prácticas y representaciones*, JP, casa abierta al tiempo, Friedrich Ebert, México.

Crozier, Michel y Erhard Friedberg

1990 *El actor y el sistema. (las restricciones de la acción colectiva)*, Alianza editorial mexicana, México.

De Grandis, Rita

1995 "IncurSIONES en torno a la 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, USA.

De la Garza, Enrique

1989 "El modelo contractual en México", *Trabajo* Núm. 1., CAT, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México.

De la Garza, Enrique

1989 "La crisis del sindicalismo en México", en Bensusán, Graciela y Carlos García (Coord.), *Estado y Sindicatos, crisis de una relación*, Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco, Fundación Frederick Ebert, México.

De la Garza, Enrique

1990 *Reconversión industrial y cambio en el patrón de relaciones laborales en México*, (Mimeo), México.

De la Garza, Enrique

2000 "Flexibilidad del trabajo: discurso y construcción social", *Región y Sociedad*, Núm. 19, El Colegio de Sonora, Hermosillo, Sonora, México.

De la Garza, Enrique, María Eugenia De la O y Javier Melgoza

1995 "Los estudios sobre la cultura obrera en México: enfoques, balances y perspectivas", Versión preliminar del documento introductorio al Seminario sobre Cultura Obrera, México.

De Paula, Leite Marcia

1993 "Innovación tecnológica y subjetividad obrera", Procesos de trabajo y relaciones industriales en América Latina, *Sociología del trabajo*, Siglo XXI, Nueva Epoca, Núm. 19, España.

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, Argentina.

Delamaide, Darrel

1995 *The New Superregions of Europe*, Plume, New York, USA.

Denison, Daniel

1991 *Cultura corporativa y productividad organizacional*, Fondo Editorial Legis, Colombia.

Dhose, Jurgens y Malsh

1993 "Autorregulación cercana a la producción o control central: estrategias de consorcios en el proceso de reestructuración automotriz", en Carrillo, Jorge (comp.), *La nueva era de la industria automotriz en México*, COLEF, México.

Dohse, Jurgens y Malsh

1984 *From "Fordism" to "Toyotism"?, The social organization of the Labour Process in the Japanese Automobile Industry*, IIVG papers, Berlin.

Dore, Ronald

1973 *British Factory-Japanese Factory: The Origins of National Diversity in Industrial Relations*, Berkeley (A., Theory; B., Industry and Society), University of California Press, USA.

Dore, Ronald

1991 "La fabrica japonesa hoy: meditaciones de un evolucionista", *Sociologia del trabajo*, Núm. 15, Siglo XXI, Nueva época, España.

Dosi et. al (Eds.)

1990 Technical change and economic theory, London Printer publishers limited.

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, Canada.

Drucker, Peter

1994 *Post-Capitalist Society*, Harper Business, New York, USA.

Durand, Par Jean-Pierre

1994 "Le travail en groupe: quelques significations d'une comparaison internationale", Université d'Evry, Prospecta, GERPISA, *Les nouveaux modèles industriels des firmes automobiles*, París, Francia.

Edwards, Richard C.

1987 *Contested Terrain*, Basic Books, Nueva York, USA.

Esteva Fabregat, Claudio

1984 *Antropología Industrial*, Anthropos, Barcelona, España.

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, México.

Fleury, Afonso y Mario Salerno

1995 " Hybridization of Industrial models in the Brazilian automobile industry", en GERPISA, *Hybridation des modèles industriels*, Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la recherche 1 rue Descartes, 75005, París, Francia.

Florida, Richard y Martin Kenney

1992 "Organization vs. Culture: Japanese automotive transplants in the US", *Industrial relations journal*, USA..

Ford Motor. C.

1985 Documento Interno

Ford Motor. C.

Revista *Tiempo Ford*, varios números, Hermosillo, Sonora, México.

Ford, Motor. C.

1997 Ciclo de conferencias por motivo del décimo aniversario de la Planta Ford de Hermosillo.

Foster, George M.

1980 *Las Culturas Tradicionales y los CambiosTécnicos*, FCE, México.

Fridenson, Patrick

1994 "Transplantation et adaptation du fordisme", Université de Leeds, Grande Bretagne, GERPISA, París, Francia.

Fujimoto, Takahiro

1994 "From 'Lean on Growth' to 'Lean on balance'", *Les nouveaux modèles industriels des firmes automobiles*, GERPISA, París, Francia.

Fujimoto, Takahiro y Joe Tidd

1995 "The UK & Japanese Automobile Industries: Adoption & Adaptation of Fordism", en GERPISA, *Hybridation des modèles industriels*, Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la recherche 1 rue Descartes, 75005, París, Francia.

García Canclini, Néstor

1989 *Culturas híbridas, estrategias para entrar y salir de la modernidad*, Grijalbo-Conaculta, México.

García Canclini, Néstor

2000 *La globalización imaginada*, Paidós Estado y Sociedad, México.

García de León Peñúñuri, Arminda Guadalupe

1987 *Modernización de la industria sonorense: El proyecto Ford y los cambios en la estructura manufacturera regional*, (disertación), Departamento de Economía, Universidad de Sonora, México.

García Figueroa, Gabriela

1995 "Ford Hermosillo. Racionalidad productiva y conquista de espacios de participación", Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, Avance de investigación (mimeo).

García Figueroa, Gabriela

1996 *Cultura e influencia gerencial en la empresa, un estudio de caso*, Tesis de Maestría en Sociología del Trabajo, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México.

Giddens, Anthony

1997 "Vivir en una sociedad postradicional", en Beck, Ulrich, Anthony Giddens y Scott Lash, *Modernización reflexiva: Política, tradición y estética en el orden social moderno*, Alianza, Madrid, España.

GERPISA

1994 *Les nouveaux modèles industriels des firmes automobiles*, Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la recherche 1 rue Descartes, 75005, París.

GERPISA

1995 *Hybridation des modèles industriels*, Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la recherche 1 rue Descartes, 75005, París.

Giménez Montiel, Gilberto

S. F. "La relación cultura-poder desde el punto de vista de la cultura", (mimeo).

Giménez Montiel, Gilberto

1978 "Notas para una teoría de la comunicación popular", *Christus*, Núm. 517, año 43, México.

Giménez Montiel, Gilberto

1982 "Para una concepción semiótica de la cultura", Ponencia al primer Encuentro Nacional de Culturas Populares, Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco, julio, México.

Godelier, Maurice

1980 *Economía, fetichismo y religión en las sociedades primitivas*, Siglo XXI, España.

Glade, William y Cassio Luisselli

1989 *La Economía de la interdependencia: México y E.U.*, F.C.E., México.

González, Sergio y Selene Villa

1996 "Modelo productivo y prácticas laborales en la planta de motores de Nissan en Lerma", en Jordi Micheli (Coord.), *Japan Inc. en México. Las empresas y modelos laborales japoneses*, Porrúa, Universidad de Colima y Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco, México.

Grzyb, Gerard J.

1990 "Descolectivización y recolectivización en los lugares de trabajo: los efectos de la tecnología sobre los grupos de trabajo informales y la cultura del trabajo", en Castillo, Juan José (Comp.), *Las nuevas formas de organización del trabajo, viejos retos de nuestro tiempo*, Colección Informes No.3, Ministerio de trabajo y seguridad social, España.

Guadarrama Olivera, Rocío

1997 "De la cultura obrera a las culturas laborales. Una discusión a medias", *Estudios Sociales*, Núm.13, CIAD, A.C. El Colegio de Sonora, Universidad de Sonora, México.

Harris, Marvin

1981 *El Desarrollo de la Teoría Antropológica*, Siglo XXI, Madrid, España.

Harris, Nigel

1996 "Nations against the process of globalization. The end of nationalism?", Documento al *Seminario La Globalización Económica y sus Impactos Socioterritoriales*, Universidad de Guadalajara, Gobierno del Estado de Jalisco-SEMARNAP_RNICEP, Guadalajara, Jalisco, México.

Herzberg, Frederic

1959 *Sub attitudes, motivation to work*. Wiley, New York, México.

Hongo, Takanobu

1980 *Management by objectives: a japanese experience*, ed. Asian Productivity Organization APO, Hong Kong.

Hualde Alfaro, Alfredo

1998 "Aprendizaje e identidad profesional entre los ingenieros de la frontera. ¿Hacia una profesionalización de la maquiladora?", en Guadarrama O. Rocío (Coord.), *Cultura y trabajo en México, estereotipos, prácticas y representaciones*, JP, Casa abierta al tiempo, Friedrich Ebert, México.

Huxley, Christopher, James Rinehart y 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.

Ibarra Colado, Eduardo

1997 "La reestructuración productiva como modernización reflexiva", *Estudios Sociales*, Vol. VIII, No 13, CIAD, A.C., El Colegio de Sonora, Universidad de Sonora, Hermosillo, México.

Imai, Masaaki

1986 *Kaizen. The key to Japan's Competitive Success*, Mc. Graww Hill, U.S.A.

Iranzo, Consuelo

1991 *Círculos de calidad en Venezuela*, ILDIS, Ed. Nueva sociedad, Venezuela.

Itagaki, Hiroshi

1994 "Correlation Analysis Between Structural Elements of the Hybrid Model", en Abo T. (edit.) *Hybrid Factory*, Oxford University Press, New York, Oxford.

Kaplinsky, Raphael

1991 "From mass production to flexible especialization: A case study from a semi-industrialised economy", *Discussion Paper 295*, Institute of development studies.

Kawamura, Tetsuji

1994 "Characteristics of the japanese production system and its international transfer model", en Abo T. (edit.), *Hybrid Factory*, Oxford University press, New York, USA.

Krotz, Esteban (Comp.)

1993 *La cultura adjetivada*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, Casa abierta al tiempo, México.

Kamiyama, Kunio

1994 "The Typical Japanese Overseas Factory", en Abo T. (edit), *Hybrid Factory*, Oxford University press, New York, Oxford.

Kern H, y M. Shumann

1989 *El fin de la división del trabajo*, ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, España.

Kuri Gaytan, Armando

1997 "Globalización y Localización Industrial", Ponencia al Tercer Encuentro Nacional sobre Desarrollo Regional en México, Globalización, Desarrollo tecnológico y Territorio. UNAM, Facultad de Economía, México.

Küsel, Corinna

1993 "La calidad tiene prioridad número uno. Reestructuración del proceso de trabajo e introducción de conceptos japoneses de organización en la industria automotriz mexicana", en Carrillo, J. (Coord.), *La nueva era en la industria automotriz en México*, El Colegio de la Frontera Norte, Tijuana, México.

Lara Rivero, Arturo y Juan Manuel Corona

1997 "Intercambio de información tecnológica entre industrias de automotores y autopartes", *Comercio Exterior*, México.

Lash, Scott

1997 "La reflexividad y sus dobles: estructura, estética, comunidad", en Beck, Ulrich, Anthony Giddens y Scott Lash, *Modernización reflexiva: Política, tradición y estética en el orden social moderno*, Alianza, Madrid.

Lawler, E.

1986 *High involvement management: Participative strategies for improving organizational performances*, Jossey-Bass, San Francisco, USA.

Lewellen, Ted

1985 *Antropología política*, Bellaterra, Barcelona, España.

Lipietz, Alain

1995 "De Toyota-city a la Ford-Hermosillo: La japonización de pacotilla", *El Cotidiano*, Núm. 67, México.

Malsh, Thomas (et. al.)

1984 *Industrial Robots in the automobile industry. A leap toward "Automated Fordism?"*, Publication series of the International Institute for comparative social research/labor policy, Berlin, Alemania.

Mayo, Elton

1993 *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Mac Millan Press, New York, USA.

Mc Gregor, D.

1960 *The human side of interprise*, London Mc Graw Hill, New York, USA.

Micheli, Jordy

1996 "¿Se puede trasplantar el modelo japonés?, trayectoria de un debate", en

Micheli, Jordy

(Coord.), *Japan inc. en México. Las empresas y modelos laborales japoneses*, Porrúa, México.

Mishina, Kazuhiro

1995 "What is the Essence of Toyota's Manufacturing Capability? Self-Manifestation by the transplant in Kentucky, 1986-1994", en GERPISA, *Hybridation des modèles industriels*, Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la recherche 1 rue Descartes, 75005, París.

Monden, Yasuhiro

1988 *El Sistema de Producción de Toyota*, 3a. Ed. CDN, Madrid, España.

Montoya Martín del Campo, Alberto

1993 *México ante la Revolución tecnológica*, Diana, Asociación Mexicana de Investigaciones de la Comunicación, México.

Nederveen

1994 "Globalization as Hibridization", *Internacional Sociology*, Vol .9 No 2, USA.

Neffa, Julio César

1982 "Proceso de trabajo, división del trabajo y nuevas formas de organización del trabajo", *Colección Cuadernos INET*, Núm. 20, INET y STPS, México.

Nieto Calleja, Raúl

1993 "De la centralidad de lo laboral en un orden simbólico", *Iztapalapa*, Núm. 30, Universidad Autónoma Metropolitana- ztapalapa, México.

Núñez, Guillermo

1995 "La invención de Sonora, región, regionalismo y formación del estado en el México postcolonial del siglo XIX", *Revista de El Colegio de Sonora*, año VI, Núm 9, México.

Organización Internacional del Trabajo (OIT)

1991 La planta Ford, Estudio de caso (mimeo), México.

Ohmae, Kenichi

1995 *The End of the Nation State. The Rise of Regional Economies*, The Free Press, London.

Ortiz, Renato

1994 "La mundialización de la cultura", en *De lo Global a lo Local, Perspectivas desde la Antropología*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México.

Ouchi, William

1982 *Teoria Z, Orbis S.A.*, España.

Palomares, Laura A. y Leonard Mertens

1987 "El surgimiento de un nuevo tipo de trabajador en la industria de alta tecnología: el caso de la electrónica", *Análisis Económico*, Enero-junio, Vol. VI, Núm.10, México.

Parker, Cristián

1995 "Identidad, Modernización y Desarrollo local", *Estudios de la Realidad Contemporánea*, (CERC), Santiago de Chile.

Piore, Michael y Charles Sabel

1990 *La segunda ruptura industrial*, Alianza Universidad, Madrid, España.

Porter, Michael

1990 *The competitive Advantage of Nations*, The Free Press a division of Macmillan, Inc., New York, USA.

Pries, Ludger

1990 "Tendencias racionalizadoras y cambios en la calificación profesional en la industria germanoccidental del automovil", en Carrillo, Jorge (Coord.), *La nueva era de la industria automotriz en México*, El Colegio de la Frontera Norte, Tijuana, B.C., México.

Pries, Ludger

1992 "Biografía y sociedad", Ensayo (mimeo). El Colegio de Puebla, A.C., Puebla, México.

Pries, Ludger

1993 "Modernización productiva en Alemania y sus implicaciones para empresas alemanas en México: entre imitación e innovación" (mimeo), México.

Pries, Ludger

1993A *Transformación industrial-productiva en una perspectiva comparativa: ¿Modernización reflexiva, modernización truncada o modernización híbrida?*, Mimeo.

Pries, Ludger

1995 *La reestructuración productiva como modernización reflexiva, Análisis empírico y reflexiones teóricas sobre "la sociedad de riesgo"*, Universidad Autónoma Metropolitana -Iztapalapa, México.

Pries, Ludger

1995A "Los sistemas de relaciones industriales ante los procesos de globalización y privatización: consideraciones analítico-conceptuales", *Avances de Investigación del Proyecto comparativo internacional Transformación Económica y Trabajo en América Latina*, Universidad de Bremen, Alemania, CEBRAP, Brasil, Universidad Nacional de Colombia, Universidad Autónoma Metropolitana-I, México, El Colegio de Puebla, México.

Pries, Ludger

1998 "Relaciones industriales en la industria automotriz", en Dombois y Pries (Comp). *Las relaciones industriales en el proceso de transformación en América latina el caso de México. Proyecto comparativo internacional Transformación económica y trabajo en América Latina*. Universidad de Bremen, Alemania; Universidad de Colombia; Centro Brasileiro de Analise e Planjamento, Brasil; Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, El Colegio de Puebla, México.

Pries, Ludger (Coord.)

2000 *Entre el corporativismo productivista y la participación de los trabajadores: Globalización y relaciones industriales en la industria automotriz mexicana*, Porrúa, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, El Colegio de Puebla, México.

Quintero Ramírez, Cirila

2000 "Flexibilidad y sindicalismo. Reflexiones para su entendimiento", *Región y Sociedad*, El Colegio de Sonora, Núm. 19, Hermosillo, Sonora, México.

Ramírez, José Carlos

1995 "La organización justo a tiempo en la industria automotriz del norte de México. Nuevos patrones de localización y eficiencia", Colección cuadernos de Trabajo, Núm.33, CIDE, División de Economía, México.

Ramírez, José Carlos

1997 "Los modelos de organización de las industrias de exportación en México", *Comercio Exterior*, Vol. 17, Núm. 1, México.

Ramírez, José Carlos y Kurt Unger

1997 "Las grandes industrias ante la reestructuración. Una evaluación de las estrategias competitivas de las empresas líderes en México", *Foro Interenacional*, Vol. XXXVIII, Núm. 2, El Colegio de México, México.

Reader's Digest

1972 *Gran diccionario enciclopédico ilustrado*, Selecciones del Reader's Digest, México.

Reygadas, Luis

1992 "Obreros de fin de siglo: los trabajadores de las maquiladoras de Chihuahua", en De la Garza, Enrique (Coord.), *Crisis y sujetos sociales en México*, Porrúa, México.

Reygadas, Luis

1994 Los dilemas de las concepciones semióticas de la cultura, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa (mimeo), México.

Reygadas, Luis

1995 "Chinos, Indios y Gabachos: la intersección de culturas nacionales del trabajo en maquiladoras de México y Guatemala", Ponencia al XX Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología, México.

Reygadas, Luis

1998 *Mercado y sociedad civil en la fábrica: Culturas del trabajo en las maquiladoras de México y Guatemala*, Tesis doctoral en Ciencias Antropológicas, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México.

Reygadas, Luis

1998A "Estereotipos rotos. El debate sobre la cultura laboral mexicana", en Guadarrama O. Rocío (Coord.), *Cultura y trabajo en México, estereotipos, prácticas y representaciones*, JP, Casa abierta al tiempo, Friedrich Ebert, México.

Rosaldo, Renato

1989 *Cultura y verdad: Nueva propuesta de análisis social*, Grijalbo, México.

Rosaldo, Renato

1993 "Ciudadanía cultural en San José, California", en *De lo Global a lo Local, Perspectivas desde la Antropología*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México.

Rosas Mantecón, Ana

1992 "Globalización y cultura: la exploración de Ulf Hannerzm", Universidad Autónoma Metropolitana-I, México (mimeo).

Rowe, William y Vivian Schelling

1991 *Memory and Modernity. Popular Culture in Latin America*. S.D. (mimeo).

Sahlins, Marshall

1977 *Economía de la edad de piedra*, Akal, Madrid, España.

Sanchez, Isabel Lina

1984 "El sistema sociotécnico en la Ford de Hermosillo. Una evaluación crítica", ponencia al Tercer coloquio *Reestructuración productiva y Reorganización social*, Jalapa, Veracruz.

Sandoval Godoy, Sergio A.

1988 "Los enlaces económicos y políticos de la Ford Motor Company en Hermosillo, Internacionalización productiva y nuevas Tecnologías", en Ramírez, José Carlos (Coord.), *La Nueva Industrialización en Sonora: el caso de los sectores de alta tecnología*, El Colegio de Sonora, Hermosillo, Sonora, México.

Sandoval Godoy, Sergio A.

1990 "Los equipos de trabajo en la Planta Ford", *Revista de El Colegio de Sonora*, Núm.2, Hermosillo, Sonora, México.

Sandoval Godoy, Sergio A.

1990A "Conflictos laborales y relaciones capital-trabajo en la planta Ford de Hermosillo", *Estudios Sociales*, Núm. 1, CIES-UNISON, CIAD, A.C. El Colegio de Sonora, Hermosillo, Sonora, México.

Sandoval, Sergio A. y Cristina Taddei

1993 "Flexibilidad amplia y limitada: las dos caras de la flexibilidad del trabajo en Sonora", en Vázquez, Miguel Ángel (Coord.), *Sonora hacia el 2000*, SINO, Hermosillo, Sonora, México.

Sandoval Godoy, Sergio A. y Pablo Wong González

1995 "Caracterización y periodización de las relaciones laborales en la planta Ford de Hermosillo, 1986-1994", *Revista de El Colegio de Sonora*, Núm. 10, Hermosillo Sonora, México.

Sandoval Godoy, Sergio A.

1998 "Procesos de hibridación y cultura de trabajo en la planta Ford de Hermosillo", en Guadarrama O. Rocío (Coord.), *Cultura y trabajo en México, estereotipos, prácticas y representaciones*, JP, casa abierta al tiempo, Friedrich Ebert, México.

Sarfati, Hedva y Catherine Kobrin

1998 *La flexibilidad del mercado de trabajo: una selección de criterios y experiencias*, Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, OIT, Madrid, España.

Sariego Rodríguez, Juan Luis

1985 "Cultura obrera: pertinencia y actualidad de un concepto en debate", en Krotz, Esteban (Comp.), *La cultura adjetivada*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México.

Sayer, Andrew

1987 "New development in manufacturing: the just-in-time sistem", en *Capital and Class*.

Schein, E.

1985 *Organizational culture and leadership*, San Francisco, Jossey Doubleday, USA.

Schonberger, Richard

1987 *Técnicas japonesas de fabricación*, Limusa, México.

Schuller, Frank

1994 *Lean Production: Diffusion & Transformation* (IMVP, MIT, USA), GERPISA, *Les nouveaux modèles industriels des firmes automobiles*, París, Francia.

Shaiken, Harley

1990 *Mexico in the global economy*, University of California, San Diego, USA.

Shaiken, Harley y Harry Browne

1991 "Japanese work organization in México", en Székely Gabriel (editor), *Manufacturing across borders and oceans*, Monograph series, 36, Center for U.S.-Mexican Studies, University of California, San Diego, USA.

Shimokawa, Koichi

1995 "Japanese car maker' situation & globalization focussing on their transplants management in north america & europe", en GERPISA, *Hybridation des modèles industriels*, Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la recherche 1 rue Descartes, 75005, París, Francia.

Slaughter, Jane

1989 "Los Sindicatos y el concepto de equipo de trabajo", *Revista Trabajo* Núm.1, México.

Sonntag Heinz, R. y Nelly Arenas

1995 "Lo Global, Lo Local, Lo Híbrido", *Gestión de las transformaciones Sociales - MOST*, Documentos de debate - Núm. 6, UNESCO, Argentina.

Sorge, Arndt

1990 "Strategic fit and the societal effect: Interpreting cross-national comparisons of technology, organization and human resources", *Organization Studies*, 12/2, Egos, USA.

Starbuck, W. H.

1971. *Organizational growth and development*, Penguin Books, Baltimore, USA.

Storper, Michael

1993. *The global economy and territoriality of economic development*, University of California, USA.

Swartz, Marc, Víctor Turner y Arthur Tuden (Eds.)

1966. *Political Anthropology* (Introduction), Aldine, Chicago (versión español), USA.

Swyngedouw, Erik

S.F. "Neither global nor local. Glocalization and the politics of scale" en Cox, Kevin R., *Spaces of globalization. Reasserting the power of the local* (mimeo).

Taddei, Cristina y Sergio Sandoval

1993 "Límites en la implementación del modelo japonés de organización del trabajo; Los casos de la Ford y las maquiladoras japonesas", en Covarrubias, Alejandro y Vicente Solís, (Coord.), *Sindicalismo, Relaciones laborales y Libre comercio*, El Colegio de Sonora, Instituto Sonorense de Cultura y Centro Nacional de Promoción Social A.C., Hermosillo Sonora, México.

Taylor, Frederick

1991 *The Principles of Scientific Management*, Mac Graw Hill, New York, USA.

Thévenet, Maurice

1992 *Auditoría de la cultura empresarial*, Díaz de Santos, Madrid, España.

Thompson, John

1988 "La teoría de la estructuración; una valorización de las aportaciones de A. Giddens", *Sociológica* Núm. 7/8, Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco, México.

Thompson, John

1990 *Ideology and Modern Culture. Critical Social Theory in the era of Mass Communication*, Stanford University Press, Stanford, California, USA.

Tiempo Ford, varios números. Revista de Ford Motor Company.

Toharia, Luis

1987 "La flexibilidad económica: en busca de un nuevo concepto", Ponencia al Seminario Flexibilidad: contradicciones y realidad, Fundación Largo Caballero, Chinchón, España.

Tolliday, Steven

1995 "Transferring fordism: the first phase of the overseas diffusion & adaptation of Ford Methods, 1991-1939", en GERPISA, *Hybridation des modèles industriels*, Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la recherche 1 rue Descartes, 75005, París, Francia.

Touraine, Alain

1994 *Crítica de la modernidad*, FCE, México.

Trice, Harrison M.

1993 *Occupational Subcultures in the work place*, ILR Press, Ithaca, New York, USA.

Turner, Lowell

1989 "Three plants, three futures", *Technology Review*, Massachusetts Institute of Technology, U.S.A.

Varela, Roberto

1994 "Cultura, tecnología y dispositivos habituales", ponencia al Coloquio Internacional de Tecnología y Procesos Culturales", México.

Vilaró, Ramón

1988 *Japón, más allá del video y las geishas*, El país, S.A., Madrid, España.

Villavicencio, Daniel

1990 "La fábrica de la diferencia, la socioideología antiempresa", *Trabajo*, Núm. 3-4, México.

Von Bülow, Marisa

1998 "Reestructuración productiva y estrategias sindicales. El caso de Ford Cuautitlán (1987-1994), en Francisco Zapata (compilador), *¿Flexibles y productivos? Estudio sobre la flexibilidad laboral en México*, El Colegio de México, México.

Walton, R. E

1986 "From control to commitment in the work place", *Harvard Business Review*, Núm. 63, USA.

Wannöffel, Manfred

1998 "Los interrogantes sobre la cultura laboral de la competitividad internacional", en Guadarrama Rocío (Coord.), *Cultura y trabajo en México, estereotipos, prácticas y representaciones*, JP, casa abierta al tiempo, Friedrich Ebert, México.

Weick, K.E.

1985 "Cosmos vs chaos, Sense and nonsense in electronics contexts", *Organizational Dynamics*, Núm. 14, USA.

Weick, K.E.

1987 "Organizational culture as a source of high reliability", *California Management Review*, Núm. 29, USA.

Williams, Raymon

1990 *Cultura, Sociología de la Comunicación y del Arte*, Paidós Comunicación, Barcelona, España.

Williams, Karel, Colin Haslam y John Williams

1994 "Ford contra fordismo: ¿el comienzo de la producción en masa?", *Sociología del trabajo*, Núm. 21, Siglo XXI, Nueva Época, Madrid, España.

Womack, Jones y Ross

1992 *La máquina que cambió el mundo*, Mc Graw-Hill de Management, España.

Wong Gonzalez, Pablo

1997 "Globalización e Integración Internacional: Nuevas Estrategias de Desarrollo Transfronterizo", *Regional Development Forum for Latin America 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.

Zapata, Francisco

2000 "El sindicalismo y la política laboral en México: (1995-1998)", *Región y Sociedad*, El Colegio de Sonora, Núm.. 19, Hermosillo, Sonora, México.

Zurla, Paolo

1989/

1990 "Calidad y cultura del trabajo en los años ochenta", *Sociología del trabajo*, Núm. 8, Siglo XXI, España.