

- Sandoval Sergio: "Integración automotriz y nueva cultura del trabajo: el caso de la planta Ford de Hermosillo", en Norman Klahn, Pedro Castillo, Alejandro Álvarez y Federico Manchón (Compiladores), *Las Nuevas Fronteras del Siglo XXI, New Frontiers of the 21st. Century*. University of California Santa Cruz, La jornada, Casa abierta al Tiempo, UNAM. México, 2000.

Integración automotriz y nueva cultura del trabajo: el caso de la planta Ford de Hermosillo

*Sergio A. Sandoval Godoy**

Introducción

Las transformaciones registradas en el sector automotriz internacional en los últimos 15 años, han sido un campo fértil para explorar la problemática asociada a los sistemas de organización social productiva y a la cultura corporativa. Las empresas automotrices han debido enfrentar las presiones externas de la globalización y las crisis sucesivas, tocando cada vez más campos diferentes de su actividad y de su funcionamiento. Estas 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, lo que ha definido sus diversas trayectorias. Estas respuestas particulares son incluso consideradas para redefinir, o bien descubrir y escoger los nuevos principios productivos.

México ha sido laboratorio de dichas experiencias debido, entre otros aspectos, a su cercanía con el mercado de Esta-

* Investigador titular del Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo A.C., Apdo. Postal 1735, Km. 0.6, Carretera a La Victoria, Hermosillo Son., C.P. 83000, Tel.80 00 57. Correo electrónico: ssandoval@cascabel.ciad.mx

dos 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 ochenta, y otras que impulsaron procesos de reconversión a finales de esa década, están experimentando las más profundas transformaciones socioproductivas. Localidades como Aguascalientes, Gómez Palacio, Ramos Arizpe, Chihuahua y Hermosillo, entre otras, se han visto cubiertas por la presencia de un enorme despliegue tecnológico con formas organizativas de la producción y del trabajo 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 en estas zonas, 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.

Como resultado de lo anterior, los trabajadores de la industria automotriz en México, se encuentran involucrados en un proceso continuo y ascendente de constitución y reconstitución de significados, constantemente valuados y revalorados, reclamados y refutados. Esto significa que la reestructuración automotriz, basada en el llamado modelo de producción y organización de orientación "toyotista"¹, ha generado nuevos códigos sociales de interpretación para los obreros de las distintas plantas, lo que permite reconocer

1 Nos referimos a un modelo ideal típico que describe las transformaciones socioproductivas recientes asociadas al sector automotriz. El modelo incluye un sistema de organización de la producción basado en la automatización, el mejoramiento continuo de la calidad y el control de inventarios "just in time"; un sistema de organización del trabajo basado en el equipo, la polivalencia, la rotación del trabajo y el involucramiento responsable; y un sistema de organización de las relaciones laborales basado en el empleo de *por vida*, salarios según habilidades y sindicatos de colaboración con las políticas de productividad de la gerencia. Este se corresponde con un modelo cultural de creencias, valores, tradiciones, hábitos y costumbres, basados, entre otros aspectos en un típica estructura feudal de lealtad y fidelidad de los obreros y de responsabilidad paternalista de los gerentes, en un sentido de pertenencia

una nueva cultura del trabajo² en formación. Esta se desarrolla mediante los nuevos dispositivos tecnológicos de automatización flexible, a través de una redefinición del sistema de relaciones laborales, y una reorganización del trabajo basada en la orientación de grupo. Asimismo, se transmite mediante diversos mecanismos de implicación hacia el "modelo japonés", entre los que destacan la participación voluntaria, la interacción comunicativa y el sentido de unidad. Dichos mecanismos se combinan con las expectativas de superación, capacitación, orgullo profesional, estatus, satisfacción en el puesto, y otros juicios valorativos que se originan en las tradiciones y en los conceptos propios de trabajo. La naturaleza de la cultura del trabajo que resulta de esta mezcla no es en esencia idéntica a la que opera en las plantas automotrices japonesas y estadounidenses, pero tampoco es parecida a aquélla basada en el puesto de trabajo de las antiguas plantas automotrices mexicanas.

Una manera de acceder al análisis de estos procesos industriales y de sus efectos en las culturas del trabajo a nivel de planta, se puede establecer a partir del enfoque de hibri-

al grupo, y en rituales de trabajo y culto ancestral. En este trabajo, por razones de alternancia estilística se utilizará como sinónimo el término de "modelo o sistema japonés", no obstante que su connotación remite específicamente a los "estilos Japoneses" que derivan del modelo original. Las referencias a los principios del modelo provienen de dos textos: Monden, Yatsumiro; *El sistema de producción de Toyota*, España, 1987, IESE 3a. ed. 274 p.; y Abo, Tetsu (ed.): *Híbrido Factory*, New York, 1994, Oxford University Press, 318 p.

² Entendemos por culturas del trabajo, los procesos de significación de tipo cognocitivos, normativos y valorativos a través de los cuales los individuos de una empresa definen y estructuran sus acciones frente al trabajo. Estos procesos abarcan la producción, transmisión y apropiación simbólica en relación con las condiciones técnicas y sociales del trabajo, así como con las implicaciones que éstas tienen en el contexto sindical y político inmediato, y la vida social extrafabril. Cabe aclarar que en este documento, dicho concepto está altamente correlacionado con los procesos de aprendizaje que realizan tanto gerentes como cuadros medios y trabajadores de línea al interior de la empresa respecto a un mejor desarrollo de la organización del trabajo. Por otra parte, cabe señalar que se utiliza el término "culturas laborales" como sinónimo de culturas del trabajo.

dación.³ Este reconoce el peso de las condiciones socioeconómicas, culturales e institucionales diferentes, dependiendo de los contextos, así como las variadas y cambiantes trayectorias y estrategias de las firmas asociadas a los entornos macro y micro de la competencia económica. En dicho enfoque, la hibridación se entiende a partir de tres elementos: a) como resultado de la aplicación-adaptación de principios y dispositivos de un nuevo modelo productivo y las restricciones que emergen de un contexto institucional y sociocultural distinto; b) como proceso de imitación, aprendizaje y búsqueda de equivalencias entre contextos institucionales y socioculturales diferentes; c) como resultado de entrecruzamientos de dispositivos industriales y principios y prácticas culturales de naturaleza distinta en busca de resultados superiores.

Enseguida trataremos de mostrar evidencias del proceso de formación de una nueva cultura del trabajo en Ford de Hermosillo, configurada a partir del modelo socioproductivo de orientación toyotista, misma que puede ser interpretada como resultado de la condición híbrida de dicho modelo. Antes, conviene aclarar que parte de la información acerca de las actitudes y opiniones de los trabajadores documentadas en este trabajo, han sido recabadas bajo la técnica de "grupos de enfoque" (4 grupos de 12 miembros cada uno), así como de entrevistas a profundidad con informantes selectos y reportes de investigación sobre diversos aspectos de la planta efectuados en los últimos seis años.

³ Este concepto empezó a ser utilizado tres décadas atrás en los análisis de la teoría organizacional para dar cuenta de la relación entre estructura organizacional y contexto situativo. A finales de la década de los ochenta, llamó la atención de economistas y sociólogos industriales interesados en explicar la transferencia de los llamados "métodos japoneses" al contexto local de las plantas automotrices de América y Europa (Cfr. Abo, T. Ed: *Híbrid Factory*. New York: 1994, Oxford University Press, 318 p.). Recientemente, ha sido utilizado en los análisis antropológicos para dar cuenta de la incertidumbre asociada a los cruces socioculturales en que lo tradicional y lo moderno se mezclan (Véase García Canclini, N.: *Culturas Híbridas. Estrategias para entrar y salir de la modernidad*. México: 1990, ed. Grijalbo, 363p.).

I. Ford de Hermosillo: algunas hipótesis

La planta 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. 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, en los hechos, 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.

Estas observaciones permiten distinguir entre un efecto organizacional propio a la firma considerada y su retroalimentación del contexto institucional y de las obligaciones locales, sobre el modelo de gestión. Esto significa que el éxito de la Ford en Hermosillo se debe a factores suficientemente independientes del llamado "modelo japonés". En este sentido, es posible hablar de hibridación más que de japonización, ya que las características locales, como son el tipo de mano de obra, la representación sindical, 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. Esto sugiere que la superioridad del modelo Ford Hermosillo se debe en parte a esa capacidad pragmática de adaptación a un contexto histórico cambiante y a unos medios sociales institucionales locales igualmente cambiantes y variados.

Con base en estas consideraciones, podemos establecer que la cultura del trabajo en Ford, se distingue de aquella que prevalecía en las antiguas plantas, en que el trabajo ya no se entiende simplemente como un medio para mejorar su nivel de vida, sino que ahora tiende a otorgársele más valor en sí mismo. Ha dejado de ser la manipulación simple de obje-

tos 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 de desconfianza que obstaculizan propiciar relaciones más abiertas con los cuadros superiores. Asimismo, han empezado a tener mayor acercamiento hacia los objetivos de la empresa y alejarse de actitudes conformistas sobre la eficiencia y la calidad.

Enseguida expondremos el resultado del análisis de algunos de los indicadores que vinculan procesos de significación de tipo cognoscitivos, valorativos y normativos, con los cuales gerencia y trabajadores definen y reestructuran sus acciones frente al trabajo. Estos tienen que ver con factores técnico-materiales, como son la tecnología y el control de calidad; con el sistema de relaciones laborales, como son el sistema de salarios y la representación sindical; y con aquellos que están relacionados con el trabajo de grupo y reflejan aspectos subjetivos, como la participación voluntaria, y el sentido de unidad.

II. Algunos indicadores del proceso de estructuración cultural en Ford

A. Tecnología

En este terreno, los resultados del modelo indican que hasta el momento, no se ha presentado un rechazo abierto por parte de los trabajadores a la utilización generalizada de los nuevos equipamientos técnicos y a los conceptos que los sustentan. Esto es, no se observa un desencanto declarado

hacia la incorporación de nuevas tecnologías o hacia la aplicación de los sistemas de mejoramiento continuo. Por el contrario, estos integran los elementos de autoridad simbólica transmitidos a la línea de montaje que permiten mantener el compromiso con la productividad. Los sistemas de cómputo, la robótica y las máquinas de control numérico, aparecen ante los ojos de los trabajadores como las figuras que representan la precisión, la coordinación, los ritmos de productividad y el manejo ordenado de las materias primas.

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

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

B. Control de Calidad

Con respecto a las estrategias de control de calidad, los resultados de las auditorías internas y externas a la producción de automóviles en Ford, muestran un gran desempeño en los

programas de control total de calidad,⁴ a lo que en parte puede estar contribuyendo el hecho de que tanto para algunos técnicos como para la gerencia media, la calidad ha sido asimilada como sinónimo de competencia y desarrollo profesional. Es posible que el concepto de calidad esté adquiriendo un valor especial en virtud del carácter asociativo que tiene con las actividades de la vida cotidiana que realizan tanto dentro como fuera de la planta. Así por ejemplo, los programas de entrenamiento y capacitación, además de los cursos sobre habilidades, sobre prevención de accidentes y sobre valores sociales, están orientados al discurso del mejoramiento continuo, no sólo de la calidad del producto, sino también de la calidad de trabajo y calidad de vida.

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

C. Participación Voluntaria

En Ford de Hermosillo, al igual que en el modelo japonés, la participación de los trabajadores está estrechamente relacio-

⁴ Un estudio efectuado en cerca de 90 plantas en 17 países –aproximadamente la mitad de las plantas de montaje en todo el mundo– ubican a la planta de Hermosillo como “la mejor en términos de calidad (...) mejor que la de las mejores plantas japonesas y que la de las mejores trasplantadas en norteamérica”. Cfr. Womack, Jones y Ross: 1992; p.70.

nada con las funciones asignadas a los equipos de trabajo. Estos tienen en sus manos el cumplimiento de un gran número de responsabilidades relativas a la calidad del producto, al proceso de manufactura, al desarrollo y control de las cargas de trabajo y a los propósitos de la organización, entre otras. Hasta hoy, sin embargo, la participación voluntaria y el involucramiento de los trabajadores ha seguido una tendencia marcadamente irregular. En los diez años que tiene de instalada la planta en Hermosillo, se distinguen momentos donde sobresale una actitud crítica y de resistencia a colaborar con las responsabilidades asignadas a los grupos, en tanto que en otros se observa una tendencia más comprometida, participativa y activa. Esto se explica, en parte, por el hecho de que los trabajadores, si bien comparten entre ellos conceptos comunes de trabajo, así como normas y procedimientos para desarrollar la práctica cotidiana de la calidad y la productividad, no se identifican con los estilos de dirección y mando de la gerencia, ni con la interpretación que se le da a dichos conceptos. En otras palabras, el desarrollo de una cultura del trabajo de grupo ha encontrado obstáculos ahí donde la gerencia se resiste a sustituir viejos esquemas de control sobre los ritmos productivos que afectan la secuencia de la línea, lo que con frecuencia ha dado como resultado una combinación amorfa de prácticas individualistas y colectivas que limitan una aplicación integral del modelo ideal japonés.

No obstante, es importante señalar que la actitud de la gerencia puede ser resultado de un proceso de aprendizaje sobre los comportamientos previos de los trabajadores en relación con las responsabilidades asignadas. Así por ejemplo, al inicio de operaciones de la planta, la puesta en práctica del modelo de participación e involucramiento responsable enfrentó una estructura de valores, hábitos y tradiciones arraigadas sobre el trabajo que impidió acelerar su desarrollo. Los grupos de trabajo a los que se había asignado la responsabilidad de controlar sus propias cargas, de respetar los horarios y responsabilizarse del uso de las herramientas y materiales, etc., incurrieron progresivamente en problemas de ausentismo, tiempos improductivos, robo de herramientas

y pérdida de materiales, lo que provocó regresar al antiguo esquema de control del tiempo a través de tarjetas de asistencia (una forma disfrazada de reloj checador) y de vigilancia extrema de los supervisores a las funciones asignadas a los grupos. Estos hechos se convirtieron en argumentos para restar autonomía a los equipos de trabajo y optar deliberadamente por no desligarse totalmente de la visión tradicional de control sobre el trabajo humano.

Como se puede apreciar, se han presentado serias discontinuidades entre la aplicación de un nuevo sistema de organización del trabajo y los conceptos, valores y tradiciones de la cultura del trabajo local. Así, por ejemplo, para la gerencia, el trabajo de grupo significa lealtad hacia la empresa, en tanto que para los asalariados tiene que ver más con el sentido de reciprocidad. Asimismo, para estos últimos la lealtad es más entre los compañeros de grupo, por eso es que conceptos que tienen que ver con la confianza, la cooperación, creatividad, integridad, responsabilidad, potencial de superación, desarrollo de habilidades, oportunidades, seguridad, integridad física y respeto, se convierten en objeto de disputas.

A pesar de las limitaciones observadas, los programas de productividad y mejoramiento continuo del producto han sido exitosos. Parte de la explicación puede ser que el trabajo de grupo ha funcionado como un principio de integración social con amplias repercusiones en la subjetividad del trabajador, en sus motivaciones y representaciones simbólicas culturales. Asimismo, es posible que esté influyendo el contexto cultural del trabajo sonoreense, donde ha florecido el ejido colectivo agrícola, que ha formado trabajadores con ritmos de trabajo muy similares, adaptados a una actividad productiva de ritmo extenuante, con una tendencia de asociación colectivista, siempre dispuestos al esfuerzo. Esto puede estar creando un campo de interacción aceptable para la planta, que le permite aplicar las normas y principios de trabajo de grupo de manera creativa, sin ser alteradas significativamente.

Lo dicho hasta aquí permite concluir que a pesar de que no todos los trabajadores participan voluntariamente y juegan papeles significativos en la responsabilidad de tareas,

discusión y solución de problemas, el respeto que sienten hacia la autoridad simbólica que representa el trabajo de equipo, permite mantener el "espíritu" de la cultura del trabajo de la fábrica automotriz japonesa, como una forma local aceptable. En este sentido, la hibridación aparece como un proceso de ajustes internos a las funciones y responsabilidades asignadas a los equipos, y como una búsqueda de equivalencias funcionales -como es el caso del ejido colectivo-, estructurado en virtud de los comportamientos previos sobre el trabajo y del carácter polivalente y asociativo que adquieren todos aquellos conceptos que intervienen en el trabajo de grupo.

D. Sentido de Unidad

Ford de Hermosillo, al igual que los trasplantes japoneses que operan en norteamérica, ha hecho un gran esfuerzo por implicar a los trabajadores en una nueva actitud hacia el trabajo de grupo y solidaridad con la empresa. En los principios filosóficos del modelo ha estado presente el interés por desaparecer los privilegios jerárquicos, haciendo que gerentes, cuadros medios y trabajadores de línea compartan los mismos servicios: la comida, los uniformes, el estacionamiento, el baño, y convivan en los mismos espacios recreativos, áreas de descanso y eventos sociales.

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

Sus tradiciones, valores, creencias, hábitos y costumbres constituyen elementos de diferenciación importantes alrede-

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

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

E. Salarios

En Ford de Hermosillo, los requisitos de aplicación del sistema salarial japonés que enfocan su interés en la persona y no en las funciones, es uno de los aspectos característicos del Contrato Colectivo de Trabajo (CCT). Sin embargo, la práctica cotidiana revela la existencia de candados que impiden su aplicación completa. A decir de los propios técnicos, los principales obstáculos que deben enfrentar para seguir un programa de promoción continua son en primer lugar, los supervisores, quienes retardan o frenan el programa de capacitación, los ascensos y las promociones; en segundo lugar, la escasa rotación interna de trabajo; y en tercer lugar, el hecho de que los incrementos salariales sólo llegan a 10 nive-

les, con lo cual se limita una política de promociones y ascensos. Así, la percepción de los trabajadores es que se trata de un sistema ineficiente que restringe salarios progresivos conforme habilidades. Sin embargo, defienden el hecho de ser considerados como parte de una sola categoría de trabajo, la de "técnico universal", porque los coloca en condiciones de igualdad entre ellos y les da prestigio y distinción frente a trabajadores de otras empresas. Bajo este esquema salarial, ser considerado técnico multicalificado puede estar eliminando el sentimiento de inferioridad que para algunos obreros puede significar ser simples operarios especializados.

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

Los hechos anteriores parecen indicar que el sistema salarial de Ford está mucho más correlacionado con la negociación sindical y la política económica nacional, que con la evaluación personal que desarrollan los supervisores. Estos desempeñan un papel fundamental en la conducción de los programas de entrenamiento y promoción, pero tienen un impacto menor sobre los salarios. Por tanto, los criterios de

evaluación personal sólo contribuyen con una parte del sistema salarial pero no lo determinan.

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

F. Sindicato

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

Ford ha intentado traspasar la barrera del sindicalismo tradicional mexicano con un contrato que otorga jurisdicción sólo a la planta de Hermosillo, que traslada la distensión de conflictos al piso de trabajo entre supervisores y grupos, y que pregona relaciones armoniosas entre representaciones obrera y empresarial. Aunque las tensiones no han desaparecido, en diez años de operaciones de la planta, la magnitud de los conflictos 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 ganado espacios por méritos propios. La estabilidad entre sindicato y empresa en estos últimos años puede ser atribuible a varias razones.

La primera es que se está presentando una transformación de las actitudes tradicionales de lucha confrontativa, las cuales están siendo sustituidas por actitudes más "modernas" que relajan las perspectivas de la distensión cotidiana de los conflictos; los listones rojos alrededor del brazo han reemplazado las manifestaciones de huelga, el boicot y la confrontación directa. Esta actitud, a diferencia de los primeros años, no nace de las expectativas frustradas por la rigidez salarial, sino que resulta del proceso mismo de socialización, de su contacto con el trabajo colectivo.

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

La tercera, es que efectivamente, la empresa se ha tenido que adaptar a ciertas condiciones imperantes de la vida laboral mexicana, a costa de sacrificar una mayor profundidad en la aplicación del sistema japonés. Y la cuarta, es que la estabilidad entre sindicato y empresa ha sido provocada, paradójicamente, por la desconfianza que sienten los trabajadores tanto del uno como de la otra. Esto ha conducido a que en ocasiones los trabajadores prefieran optar por la política de "puertas abiertas" que ofrece la gerencia para la resolución de conflictos, mientras que en otras prefieren acudir a los canales institucionales que ofrece la vía sindical.

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

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

Conclusiones

De la experiencia observada en la Ford de Hermosillo, se desprende que la cultura del trabajo en las plantas automotrices mexicanas, aparece como un proceso articulado de lo

global y lo local estructurado por la diferenciación y el conflicto, como una estructuración cambiante, creada y recreada por el juego de intereses entre gerencia, trabajadores y sindicato. Lo local con lo global se entrelaza rompiendo el aislamiento a manera de reacomodos, recreación y redefinición de nuevos procesos simbólicos. La naturaleza de esta mezcla entre principios y normas, prácticas y métodos de trabajo, y estilos de dirección y mando, no es en esencia idéntica al modelo cultural que opera en las plantas automotrices de Japón y Estados Unidos. Por el contrario, adquiere características particulares que definen un estilo propio de concebir y desarrollar el trabajo. Incluso entre las firmas que operan en México se observan marcadas diferencias, lo que se explica por la naturaleza y evolución de las hibridaciones.

En Ford de Hermosillo, la cultura del trabajo ha sido, sobre todo, el reflejo de un proceso de aprendizaje continuo de la organización. Los problemas que ha engendrado dicho proceso, generalmente han sido de adaptación al entorno y de integración de los recursos humanos internos. Es decir, los trabajadores de Ford no se enfrentan en el piso de trabajo con supervisores o gerentes extranjeros, sino con empleados de la misma región que tienen acumuladas, incluso, experiencias similares sobre el trabajo. No es una cultura antagónica de relaciones interculturales con los norteamericanos ni con los japoneses, tampoco es una cultura de coexistencia entre culturas diferentes, como si ha sido el caso de algunas maquiladoras del norte de México y algunas plantas automotrices de Estados Unidos y Canadá. Es decir, no se trata, de un choque entre culturas ocasionado por el contacto entre trabajadores y gerentes de distintas nacionalidades que portan concepciones y tradiciones distintas sobre el trabajo, sino entre connacionales de una misma región que enfrentan diferentes interpretaciones de cómo llevar a la práctica una normatividad y procedimientos de trabajo importados. En otras palabras, las diferencias y discontinuidades que presenta el modelo cultural de Ford, no son de género o raza, no tienen que ver con la nacionalidad porque la presencia de extranjeros directivos es prácticamente inexistente. Tampoco tiene que ver con la confrontación entre una cultura individualista

y otra enfocada al grupo, se trata simplemente de diversas formas de enfrentar y valorar el trabajo determinadas por diferencias jerárquicas y de aprendizaje.

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

Finalmente, juzgar sobre la calidad de este proceso de estructuración cultural en Ford, implica identificar el equilibrio entre los beneficios y los límites que derivan de los problemas de adaptación. En la práctica, los resultados apuntan hacia el éxito en los programas de productividad, calidad y mejoramiento continuo, al igual que hacia una mejora sustancial en los salarios y prestaciones contractuales. A diferencia de los primeros años, actualmente los trabajadores de la Ford se encuentran entre los mejores pagados y con prestaciones sociales más altas del conjunto de obreros de la industria automotriz mexicana.⁵ Sin embargo, el significado y/o el

⁵ Cfr. García Figueroa: "Ford Hermosillo. Productividad Conflictiva y Conquistas Sindicales", en Domboise, Rainer y Ludger Pries: *Las Relaciones Industriales en el Proceso de transformación en América Latina. El caso de México*. Universidad de Bremen, Alemania; Universidad Nacional de Colombia; Centro Brasileiro de la Pesquisa, Uam-Iztapalapa de México y El Colegio de Puebla. Marzo de 1998.

sentido común que comparten sobre su trabajo en la planta es que puede ser éste el medio para mejorar su calidad de vida y no simplemente sus ingresos. Por tanto, si el modelo socioproductivo se desarrolla en esta dirección, podremos decir entonces, que esta nueva cultura del trabajo está destinada a ser exitosa.

La experiencia que nos deja este estudio del caso, es que los trabajadores de las plantas armadoras de la industria automotriz en México, están involucrados, efectivamente, en un proceso continuo y ascendente de constitución y reconstitución de significados, constantemente valuados y revalorados, reclamados y refutados. Esto es, la cultura del trabajo se encuentra en constante cambio, lo que impide por el momento efectuar una caracterización definitiva acerca del modelo cultural que habrá de regir para el futuro. Como señalamos anteriormente, su desenvolvimiento está muy ligado a la naturaleza y evolución de las hibridaciones. No obstante, es previsible un mayor aprendizaje de la organización social productiva orientado a establecer relaciones de trabajo cada vez más consensadas, tomando en cuenta que no están satisfactoriamente cubiertas las expectativas de los trabajadores respecto a mejores salarios y condiciones de trabajo, pero que continúa considerándose la construcción de compromisos sociales como una dimensión estratégica esencial. En este sentido, la industria automotriz mexicana tendrá que seguir compartiendo un tronco común de dispositivos organizacionales de orientación "toyotista", también llamados "lean production", 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.

Bibliografía:

Abo T. (edit.) *Hybrid Factory*. New York Oxford, Oxford University Press. 318 p.

Boyer, R., Charron, E., Jurgens, U., Tolliday, S., (1994): "Processus et situations d'hybridation", (mimeo) GERPISA, Paris.

Coriat, Benjamin (1992): *Pensar al revés: trabajo y organización en la empresa japonesa*. México: S.XXI. 163 p.

Durand Par Jean-Pierre (1994): "Le travail en groupe: quelques significations d'une comparaison internationale", Université d'Evry, Prospecta, GERPISA, Paris.

Fridenson, Patrick (1994): "Transplantation et adaptation du fordisme", Université de Leeds, Grande Bretagne, GERPI-SA, Paris.

García Canclini, N.: *Culturas Híbridas. Estrategias para entrar y salir de la modernidad*. México: 1990, ed. Grijalbo, 363p

García Figueroa, G. (1998): "Ford Hermosillo. Productividad Conflictiva y Conquistas Sindicales", en Domboise, Rainer y Ludger Pries: *Las Relaciones Industriales en el Proceso de transformación en América Latina. El caso de México*. Universidad de Bremen, Alemania; Universidad Nacional de Colombia; Centro Brasileiro de la Pesqueira, Uam-Iztapalapa de México y El Colegio de Puebla.

Harrison M. Trice (1993): *Occupational Subcultures in the work place*. Ithaca, New York. ILR Press.

Micheli, Jordy (Coordinador) (1996): *Japan Inc. en México. Las empresas y modelos laborales japoneses*. México D.f. Ed. UAM-A, Universidad de Colima y Porrua, 268p.

Monden, Yasuhiro (1988): *El Sistema de Producción de Toyota*, 3a. Ed. CDN, Madrid España, 274p.

Sanchez I, L. (1992): "El sistema sociotécnico en la Ford de Hermosillo. Una evaluación crítica", en Reestructuración productiva y Reorganización social. Tercer coloquio, Jalapa Ver., del 7-10 de octubre. Mimeo.

Sandoval, Sergio (1990): "los equipos de trabajo en la Planta Ford", en Revista de El Colegio de Sonora, No.2, Hermosillo Son. pp. 106-125.

Sandoval, Sergio y Pablo Wong (1995): "Caracterización y Periodización de las Relaciones Laborales en la Planta Ford de Hermosillo, 1986 -1994", en Revista de El Colegio de Sonora, Vol. 6, No. 10, pp. 101-128. Hermosillo, Son Mex. Ed. El Colegio de Sonora.

Shaiken, Harley (1990): Mexico in the global economy. USA: Center for U.S-Mexican studies, 136p.

Thompson, John (1990): Ideology and Modern Culture. Critical Social Theory in the Era of Mass Communication. Stanford, California. Stanford University Press.

Vilaró, Ramón (1989): Japón, más allá del video y las geishas. Madrid España, Ed. El país, S.A., 247p.

Womack, Jones y Roos (1992): La máquina que cambió el mundo. España: Mc Graw-Hill de Management, 292 p.

- La frontera: como símbolo y realidad en la historia chicana* 819
Pedro Castillo
- La educación ambiental en Sonora, elemento indispensable para su integración con Arizona* 851
 Rafael Pérez Rios
- La frontera México-USA: a Toxic Borderline* 871
 Américo Saldivar V.
- Las culturas populares en la frontera México-Estados Unidos* 883
 José Manuel Valenzuela Arce
- Los grupos de poder económico en el norte de México* 901
 Miguel Angel Vázquez Ruiz
- Historical Perspectives on Mexican Transnationalism: Whit Notes From Angumacutiro* 921
 Devra Weber

