

Sergio A. Sandoval Godoy y Martha E. Díaz Muro. “La gente de Ford Hermosillo: trabajadores con filiación cooperativa de grupo e identidad limitada”, en Alex Covarrubias Valdenebro, Sergio A. Sandoval Godoy, Graciela Bensusán Areous y Arnulfo Arteaga García (coordinadores). La industria automotriz en México relaciones de empleo, culturas organizacionales y factores psicosociales, Pp. 75-91. AM Editores (978-607-437-370-7), Clave editorial, CIAD, A.C. (ISBN 978-607-7900-25-2), El Colegio de Sonora, ITIAM. México, 2016.

LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN MÉXICO

RELACIONES DE EMPLEO, CULTURAS ORGANIZACIONALES Y FACTORES PSICOSOCIALES

Coordinadores:

Alex Covarrubias Valdenebro, Sergio A. Sandoval Godoy
Graciela Bensusán Areous, Arnulfo Arteaga García



Diseño y producción editorial



Dirección del proyecto: Carlos Herver Díaz, Esther Castillo Aguilar
José Eduardo Salinas de la Luz

Producción: Laura Mijares Castellá

Arte: Ana Lydia Arcelus Cano y Carolina Villalobos Pagani

Preprensa: José Luis de la Rosa Meléndez

Corrección de estilo: Adriana Guerrero Tinoco

Diseño y formación de interiores: Aarón González Cabrera

LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN MÉXICO RELACIONES DE EMPLEO, CULTURAS ORGANIZACIONALES Y FACTORES PSICOSOCIALES

© Alex Covarrubias Valdenebro, Sergio A. Sandoval Godoy,
Graciela Bensusán Areous, Arnulfo Arteaga García (coordinadores)

© Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, A. C.
Carretera a La Victoria km 0.6 C.P. 83304,
Hermosillo, Sonora, México.

Ira. edición

©2016, Fernando de Haro y Omar Fuentes

D. R. © 2016 El Colegio de Sonora
Obregón 54, Centro
C. P. 83000
Hermosillo, Sonora, México
<http://www.colson.edu.mx>

CLAVE EDITORIAL

Paseo de Tamarindos #400 B, suite 109
Col. Bosques de las Lomas, C. P. 05120, México, D. F.,
Tel: 52(55) 5258 0279/80/81, Fax: 52(55) 5258 2556
ame@ameditores.com www.ameditores.com
ecastillo@ameditores.com

ISBN: 978-607-7900-25-2 (CIAD)

ISBN: 978-607-437-370-7 (AM Editores)

Ninguna parte de este libro puede ser reproducida, archivada o transmitida en forma alguna o mediante algún sistema, ya sea electrónico, mecánico o de fotorreproducción, sin la previa autorización de los editores.

Impreso en México.

Conacyt
Registro Nacional de Instituciones y Empresas Científicas y Tecnológicas
Registro: 2016/17732

Índice

Introducción general	9
--------------------------------	---

PRIMERA PARTE
EL ESTADO DE LAS RELACIONES LABORALES
Y LA INNOVACIÓN EN LA IAM

La IAM: productividad y producción de primer mundo; moralidad económica y relaciones laborales de tercero	15
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Alex Covarrubias Valdenebro

El debate sobre innovación y el progreso sociolaboral. El sector automotriz en México	47
----------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Jorge Carrillo Viveros

Graciela Bensusán Areous

SEGUNDA PARTE
ESTUDIOS DE CASO

La gente de Ford Hermosillo: trabajadores con filiación cooperativa de grupo e identidad limitada	75
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Sergio A. Sandoval Godoy

Martha Estela Díaz Muro

Crónica del proceso para realizar un monitoreo de género. La apertura de Volkswagen Puebla	93
---------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Inés González Nicolás

Ciudadanía fabril en la VW de México. Avances y retrocesos 2000-2012	117
-----------------------------------------------------------------------------------	-----

José Antonio Espinal Betanzo

TERCERA PARTE
FACTORES PSICOSOCIALES Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Los factores psicosociales en la industria automotriz en México 137

Martha Estela Díaz Muro
Francisco Octavio López Millán
Enrique Javier de la Vega Bustillos

La formación de una nueva cultura organizacional
en la industria automotriz de la ciudad de Chihuahua 161

Enrique Soto Aguirre

CUARTA PARTE
ESTRATEGIAS Y RECONFIGURACIONES SINDICALES.
PERSPECTIVAS

El cambio en la organización del trabajo
y nuevas estrategias de poder sindical 179

Arnulfo Arteaga García
Rigoberto Reyes Sánchez

Relaciones laborales y salariales en la IAM:
¿vendrá el cambio de fuera? 197

Graciela Bensusán Areous
Alex Covarrubias Valdenebro

La gente de Ford Hermosillo: trabajadores con filiación cooperativa de grupo e identidad limitada

Sergio A. Sandoval Godoy¹

Martha Estela Díaz Muro²

Introducción

A tres décadas de haber iniciado operaciones en Hermosillo, Sonora, Ford Motor Company ha consolidado uno de los modelos socioproductivos considerado de los más exitosos en la industria mundial del automóvil. Sus principios tecnológicos, organizacionales, de trabajo y de cultura corporativa, después de haber transitado por numerosos procesos de adaptación y cambios continuos, son actualmente trasplantados a otras fábricas de ensamble y proveeduría donde la firma mantiene operaciones de manufactura avanzada. En el ámbito regional, sus impactos han sido incuestionables en la generación de empleo, exportaciones, divisas y salarios. La inversión inicial de 500 millones de dólares para su etapa de lanzamiento en 1986 generó 700 empleos directos y exportaciones de 130 mil autos anuales en promedio. Durante su etapa de expansión en 2004, la inversión fue de 1 200 millones de dólares y 1 600 empleos, con una capacidad anual de exportación de 165 mil vehículos. Asimismo, un incremento adicional de 1 370 millones de dólares en 2012, aumentó de nuevo su capacidad productiva a 300 mil vehículos anuales, llegando a generar poco más de 3 mil empleos directos. Actualmente, esta planta está colocada en cuarto lugar en la producción nacional de vehículos, con una aportación de 11.3% al Producto Interno Bruto de la entidad, 5.9% del empleo y 10% de los salarios (Gobierno de Sonora, 2013).

En opinión de funcionarios públicos de gobierno y gerentes de la planta, el éxito de Ford y su permanencia en Hermosillo ha sido posible gracias a la gente

¹ Profesor-investigador y coordinador del área de Desarrollo Regional del Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, A. C. (CIAD). Correo electrónico: <ssandoval@ciad.mx>, <www.sergiosandoval.com.mx>.

² Profesora-investigadora del Instituto Tecnológico de Hermosillo, Sonora, México. Correo electrónico: <diazmuro@yahoo.com.mx>.

de Sonora que ahí trabaja, es decir, a la contratación de recursos humanos de alta calidad que ha permitido a la empresa mantener elevados estándares de crecimiento y productividad con excelentes resultados de venta de vehículos en el mercado mundial. Ciertamente, lo anterior ha sido posible gracias a la implementación de un modelo socioproductivo caracterizado por la experimentación, la innovación y el aprendizaje continuo de la organización a todos los niveles. Todo ello, a efecto de realizar un proceso de ampliación e inversiones continuas dentro de la planta, así como de efectuar ajustes y mejoras graduales en las estructuras de fabricación, de reinventar los principios y filosofías rectoras de la organización, y de readecuar el sistema de relaciones laborales a los cambios de las normativas vigentes. De esa manera, dinámicas participativas de trabajo en equipo han interactuado con valores sociales y culturales característicos del trabajador sonorense, provocando sinergias productivas y organizacionales que abonan a favor de la estabilidad y del impulso a la capacidad manufacturera de la planta. Junto con ello, está esa visión pragmática de la empresa para adaptarse a un contexto histórico local cambiante y a unos medios sociales institucionales igualmente cambiantes y variados.

Para los académicos e investigadores interesados en las transformaciones industriales del último siglo, la planta Ford, al igual que otras ensambladoras en su género, sigue siendo un laboratorio de análisis para explicar los nuevos dispositivos industriales asociados con los modelos de producción esbelta e ingeniería modular. Su atención ha ido en ascenso, debido a la importancia que ha ido adquiriendo la generación de políticas industriales enfocadas a la innovación y el crecimiento, además de que sigue siendo un modelo para diagnosticar y analizar distintos problemas en el ámbito de la organización, la cultura y el trabajo, así como en el de las regulaciones normativas legales que impactan la calidad de vida de los trabajadores.

En este capítulo se analiza parte de las dinámicas y características de la organización del trabajo asociadas con las prácticas laborales más comunes de involucramiento, responsabilidad y liderazgo, así como su relación con el sistema de retribuciones y con la percepción subjetiva que los trabajadores manifiestan hacia el ambiente de trabajo. Para ello, utilizamos información generada en investigaciones anteriores (Sandoval, 2003) y encuestas recientes sobre percepción del clima laboral efectuadas en distintas áreas de la planta.³ Mediante dicha información

³ Las encuestas fueron aplicadas a los operarios de línea, hombres y mujeres, durante los meses de septiembre y octubre del año 2014. Se seleccionaron cuatro secciones distintas de manufactura, cuya mayor proporción se concentró en el área de ensamble final, por ser ésta la que aglutina un mayor número de trabajadores. El tamaño de la muestra representó 9% de la población del turno matutino, integrado por 998 personas. La encuesta estuvo construida con 73 reactivos

fue posible comparar distintos momentos del desarrollo de la organización del trabajo entre los años previos a la primera ampliación en 2004, y posteriormente, durante 2014.

Los resultados que aquí se presentan permiten ilustrar los comportamientos de trabajo y los procesos de subjetivación asociados dentro de la empresa, mediante los cuales se presentan las más diversas actitudes y formas de percepción sobre la organización y el trabajo. Parte de estos resultados tienen como fundamento el hecho de que los operarios de Ford Hermosillo ya no conciben su trabajo simplemente como un medio para mejorar su nivel de vida, sino que tienden a otorgarle mayor valor en sí mismo. Ha dejado de ser la manipulación simple de objetos mecánicos y dispositivos industriales para ceder paso al desarrollo de actitudes, emociones, relaciones interpersonales, ambición profesional y prestigio de estatus social. Los trabajadores de Ford 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, ahora exigen que se les delegue 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 que se genera entre ellos y la gerencia de supervisión de manufactura, 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. Todo ello, en un ambiente de cultura corporativa que tiende a fortalecer los elementos subjetivos mediante los cuales se constituye una nueva cultura del trabajo.

Se tratará de probar cómo es que todos estos aspectos, en buena medida, tienen su explicación en la asimilación de valores éticos y conceptos de trabajo relativos a la calidad de los productos y a la eficiencia, pero sobre todo, al trabajo participativo y comprometido dentro del grupo, aspectos que son propios del modelo organizacional que ahora promueve la llamada estrategia *One Ford*. Todo ello, como parte de 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, particularmente, entre los operarios de línea, los responsables de grupo y los supervisores, quienes representan distintas formas de liderazgo; todo lo cual podría entenderse como

distribuidos en 10 apartados. Las preguntas fueron diseñadas con estructura cerrada y semicerrada, con respuestas múltiples y dicotómicas. Los temas con los que éstas fueron agrupadas fueron los siguientes: trabajo en equipo, liderazgo dentro del grupo, liderazgo del supervisor, prestaciones económicas y sociales, identidad con la empresa, satisfacción en el trabajo, seguridad e higiene, puesto de trabajo, comunicación e imagen de la empresa.

un proceso de mayor reflexividad hacia el conjunto de las nuevas “filosofías” rectoras que promueve la gerencia general de la corporación.

Organización del trabajo y compromiso corporativo de la gente Ford

La organización del trabajo, de manera general, está referida a las tareas de ejecución, planeación y dirección de las rutinas laborales y de 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. 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, y con los mecanismos de dominación utilizados para crear sentido de pertenencia hacia la empresa.

En la fábrica automotriz moderna, lo que se conoce como las técnicas de involucramiento y participación voluntaria, la comunicación participativa y la comunión de valores y sentido de unidad constituyen los principios básicos de la organización del trabajo, representados a través de programas y preceptos ideológicos 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. Éstos 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”, entre otros, con los cuales gerencia y trabajadores ordenan su trabajo en un contexto social histórico que les da sentido con carga emocional (Sandoval, 2003). 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 colectiva.⁴

⁴ 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, están definidas por su posición dominante o dependiente en el modo de apropiación 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

En este sentido, cobra relevancia el concepto de empresa, definido como un 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 ésta. 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 (Pries, 1998).

Por regla general, la introducción de lo que dos décadas atrás se conocía como técnicas propias del modelo japonés y que hoy son mencionadas como parte del llamado modelo de producción esbelta, han estado acompañadas de actitudes ambiguas y contradictorias, que van desde el consenso o el rechazo, hasta aquellas francamente contemplativas. A través de sus acciones, los trabajadores han mostrado que los cambios técnicos al interior de la organización del trabajo, la flexibilidad asociada con 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.

Desde la instalación de las primeras plantas automotrices instaladas en México a mediados de los años ochenta del siglo pasado, bajo la modalidad de plataformas para la exportación manufacturera, han sido analizadas las distintas técnicas de involucramiento, comunicación y motivación como propias de un modelo de cultura corporativa orientadas a promover entre los trabajadores un patrón conductual que va más allá de la polarización entre trabajo calificado de programación contra trabajo descalificado y rutinario. En particular, dicho modelo ha sido considerado 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, ha sido interpretado como parte de las nuevas “estrategias de racionalización del trabajo” (Pries, 1998; Grzyb, 1989), o como modelos o “procesos de influencia gerencial” para generar consensos y control sobre los trabajadores (Carrillo, 1993; García, 1995). Otras interpretaciones 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), con amplias repercusiones en la subjetividad del trabajador, en sus motivaciones y representaciones simbólicas.

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).

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 ha caracterizado a las culturas corporativas de las fábricas automotrices japonesas y con el que inició la planta de Hermosillo en 1986 (Sandoval, 2003). Este modelo, aún vigente en sus aspectos esenciales, permite armonizar un sistema de producción y dirección acorde con una estructura de personal integrada por tres niveles con funciones distintas (técnicos, supervisores y gerentes), y reconocer las diferencias jerárquicas y de aprendizaje. Sus principios rectores están orientados a desarrollar una fórmula de 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 entre la gente de Ford” (Ford, 2014) destinado a promover una nueva racionalidad basada en una supuesta 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” (Ford, 2014); o sea, el desarrollo personal de los trabajadores.

Al respecto, diversos informes presentados por la gerencia de Ford Hermosillo en un lapso de casi tres décadas han enfatizado 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” (Ford, 1985); “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 (...) 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” (Ford, 1997); “nuestra gente es la fuente de nuestra fuerza. Ellos proporcionan nuestra inteligencia corporativa y determinan nuestra reputación y vitalidad. El involucramiento y el trabajo en equipo son la esencia de nuestros valores humanos” (Ford, 2014).

Resultados del modelo organizacional: mismos problemas, mayor compromiso

Como señalamos en líneas anteriores, en la planta Ford de Hermosillo la estrategia gerencial pone énfasis en el trabajo en equipo como la mejor forma para concretar una política de participación e involucramiento responsable; esto es, una especie de empoderamiento o autoridad delegada en los trabajadores a través de los grupos para tomar decisiones correspondiente 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 corporación. Bajo este modelo de organización, los equipos de trabajo son responsables de autocontrolar sus propias cargas de trabajo, desarrollar versatilidad, cumplir con los horarios establecidos, otorgar permisos a otros miembros del grupo para ausentarse, reportar los tiempos de ausencia y controlar el tiempo extra trabajado, entender en su totalidad y hacer cumplir los sistemas de prestaciones y compensaciones salariales, y de efectuar una evaluación del desempeño del trabajo de cada uno de los miembros, 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 grupo. Tienen además la función de participar en la selección y evaluación de nuevos miembros del equipo de trabajo y de brindar oportunidades rotativas de acuerdo con las necesidades del grupo y la empresa.

Desde el inicio de la etapa de lanzamiento en el año de 1986 hasta antes de la etapa de expansión en 2004, dicha estrategia —también llamada de integración y colaboración efectiva— había seguido una tendencia marcadamente irregular. Aunque en ese lapso encontramos respuestas comprometidas hacia el trabajo de grupo, con los conceptos de trabajo y, en general, en torno de la llamada filosofía de la planta, éstas se encontraban ligadas a fuertes críticas a la organización del trabajo. En la línea de producción se podía observar un proceso de tensiones y fricciones entre los distintos niveles jerárquicos respecto de las responsabilidades asignadas y de la forma de llevarlas a la práctica. Las críticas de los técnicos estaban dirigidas hacia los sistemas de autoridad y mando personalizados en los gerentes y cuadros medios especializados, a quienes se les atribuían errores de dirección, coordinación, precisión, manejo e interpretación de los sistemas y de los conceptos productivos, que impedían una participación mayor en las actividades de manufactura (García y Sandoval, 1999). En los primeros veinte años de existencia de la planta, se distinguían momentos donde sobresalía una actitud crítica y pasiva hacia los principios del modelo, en tanto que en otros se observó una tendencia más comprometida, participativa y activa.

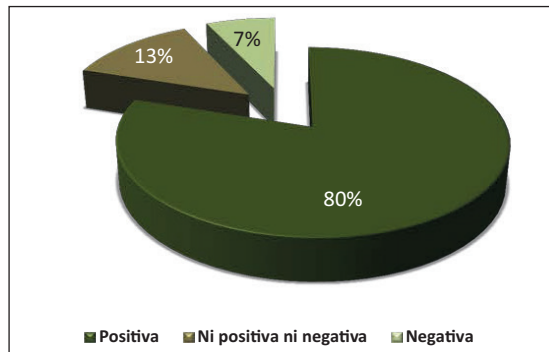
Trabajo de grupo y liderazgos

Los resultados de las encuestas de 2015 indican una percepción positiva hacia la organización del trabajo de grupo por parte de 80% de los encuestados.⁵ Al igual

⁵ Para obtener estos resultados se establecieron tres rangos de percepción para preguntas de opción múltiple. Las respuestas afirmativas seleccionadas en las opciones de “siempre” o “casi siempre”

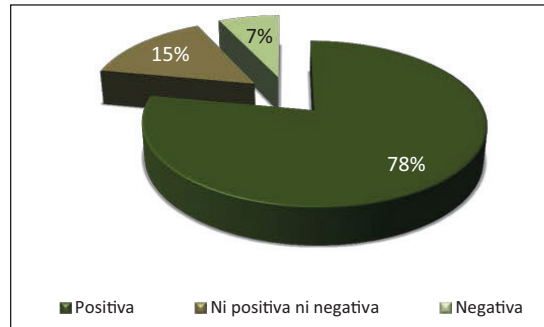
que en el pasado reciente, no se observa un rechazo abierto ni un desencanto declarado por parte de los trabajadores hacia los principios técnico-organizativos y a los conceptos que los sustentan. De hecho, éstos siguen funcionando como elementos integradores de poder simbólico impersonal transmitidos a la línea de montaje, que permiten mantener el compromiso con la productividad y el respeto que los trabajadores sienten hacia la autoridad que representa el trabajo en equipo. Al menos 94% de ellos se siente generalmente aceptado y cómodo con esta forma de trabajo, en tanto que tres cuartas partes resaltan el compañerismo que existe entre los integrantes del grupo. No obstante, al igual que en el pasado, se mantienen opiniones críticas y sentimientos de rechazo hacia ciertas dinámicas de trabajo que se presentan al interior de los grupos. Así, por ejemplo, 70% siente que no se valoran sus aportaciones ni que son tomados en cuenta por el resto de los miembros del grupo. También se observa que la percepción que tienen hacia el liderazgo de grupo, aunque positiva en 78% de los casos, es constantemente cuestionada. Esto significa que sólo 60% tiene una opinión aceptable respecto del ambiente de confianza que el líder de grupo crea entre sus integrantes y el nivel de exigencia que les impone. Asimismo, aunque más de 80% considera que los líderes de grupo tienen buen trato y se dirigen a ellos de manera respetuosa y con amabilidad, poco más de la mitad considera que siempre, o casi siempre, las decisiones del líder son arbitrarias (figuras 1 y 2).

Figura 1. Trabajo en equipo



Fuente: elaboración propia.

fueron clasificadas como percepción positiva o aceptable, las de “nunca” o “casi nunca” como negativas o inaceptables, y las de “algunas veces” fueron consideradas ni positivas ni negativas.

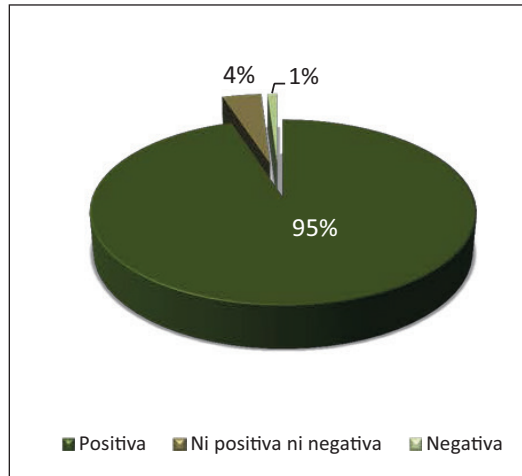
Figura 2. Liderazgo de grupo

Fuente: elaboración propia.

Estos problemas son recurrentes cuando se relacionan con el liderazgo que ejercen los supervisores en las distintas áreas de la planta. Únicamente 65% de los operarios siente que sus decisiones de trabajo son apoyadas, en tanto que menos de la mitad percibe que las órdenes emitidas por el supervisor son arbitrarias y que éste desconfía del grupo de trabajo. Las críticas van enfocadas hacia la toma de decisiones en relación con la autonomía y responsabilidad de los grupos, ya que generalmente se requiere la opinión o la autorización del especialista o del ingeniero de manufactura para poder actuar sobre determinado aspecto o problema de la producción. Por otra parte, contrario a lo que podría pensarse, llama la atención que el nivel de aceptación que tiene el liderazgo que ejercen los supervisores en las distintas áreas de trabajo es mayor (95%) que el que corresponde al líder del grupo. El trato de amabilidad y respeto que reciben de los supervisores se percibe como aceptable en más de 90% de los casos, y al menos 83% de ellos considera que el supervisor es participativo, alguien con el que se puede trabajar en equipo, con el que fluye bien la comunicación y que es justo con el trabajo que se realiza al interior de los grupos. De hecho, se podría decir que el trato hacia los operarios de línea ha mejorado sustancialmente, incluso, ya no se observan manifestaciones de violencia simbólica como las del pasado, cuando las amenazas de despido eran frecuentes (figura 3).

Los datos anteriores dejan entrever que las opiniones desfavorables hacia los distintos tipos de liderazgo, que a menudo se reflejan en un clima laboral de inconformidades y desacuerdos, no son causadas por el trato que reciben de los líderes de grupo y los supervisores, sino por inercias atribuibles a los sistemas de autoridad que han sido difíciles de superar. En la visión de la empresa está estipulado que uno de los principios que guían las actividades de manufactura

Figura 3. Liderazgo del supervisor



Fuente: elaboración propia.

consiste, efectivamente, en “valorar las contribuciones de nuestros empleados a través de escuchar activamente sus ideas y sus motivaciones” (Ford, 2014); no obstante, también está claro 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.⁶

Todo parece indicar que el compromiso y aceptación hacia los principios del trabajo de grupo podría estar fracturado, en parte, por la misma concepción de dirección y liderazgo que todavía 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 de éste. Así también, es posible que sigan influyendo viejas tradiciones arraigadas

⁶ Esta conclusión había sido compartida ampliamente por el gerente de la planta, cuando en 1994 declaraba lo siguiente: “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” (Ford, 1997).

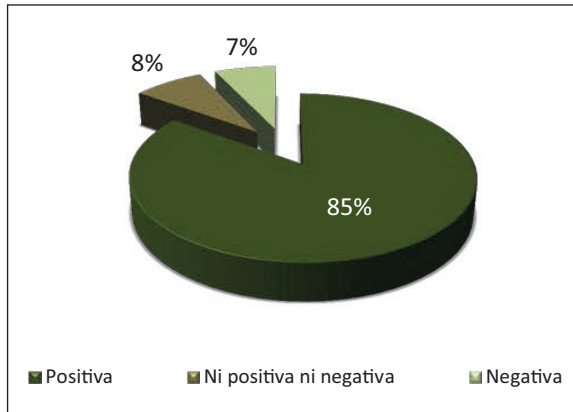
sobre el trabajo y estilos de mando basadas en la autoridad jerárquica, lo que otorga valor y sentido diferente a las prácticas de trabajo en grupo.

Identidad y satisfacción en el trabajo

Otro ámbito de análisis que configura la trayectoria entre los principios de la organización y el trabajo, tiene que ver con el sistema de prestaciones sociales y con la permanencia laboral dentro de la empresa. Antes de iniciar la etapa de expansión, las retribuciones económicas, las prestaciones sociales, el prestigio profesional, la solidaridad de grupo y las posibilidades de autodesarrollo, constituían los aspectos centrales que determinaban en mayor medida la intención de los trabajadores de quedarse a trabajar en la planta. La fidelidad hacia la firma, mediada por valores de cooperación, confianza, unidad, superación y familia se habían traducido en sentimientos de identidad limitada.

La encuesta de 2015 revela semejanzas con los resultados anteriores. En general, 94% declara estar satisfecho de trabajar en Ford, aunque sólo 74% se siente orgulloso de pertenecer a ella.⁷ El conjunto de prestaciones económicas y sociales que se otorgan a los trabajadores se percibe como positivo en 85% de los casos. Asimismo, la totalidad de los encuestados está de acuerdo en que reciben las prestaciones de ley, y casi todos señalan que conocen bien los beneficios que les da la empresa y que, particularmente, las prestaciones de salud satisfacen sus necesidades. También reconocen que han aprendido un sistema de trabajo y valoran la comodidad de que la planta les proporcione transporte, uniformes y servicio de comedor, además de sentir que hay un buen ambiente laboral. Cabe señalar, sin embargo, que a pesar de que entre 69 y 76% considera que su salario está bien remunerado, que está de acuerdo con su desempeño, e incluso por encima de la media del que perciben otros trabajadores que no pertenecen a esa fábrica, apenas poco más de la mitad (54%) cree que su sueldo y el de sus compañeros se corresponde con la situación y marcha económica de la empresa. Esto es, que aunque los operarios de Ford se perciben a sí mismos como trabajadores eficientes con alto rendimiento y eficacia en el trabajo, sus lealtades se ven limitadas porque identifican la no correspondencia entre costos salariales y los beneficios que recibe la empresa por su alta productividad; de hecho, 97% tiene claro cuáles son sus aportaciones hacia la corporación (figura 4).

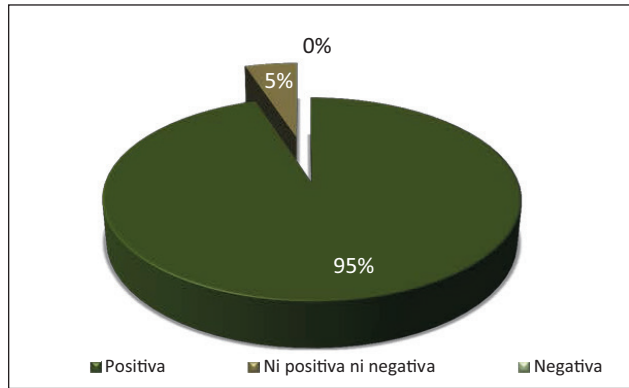
⁷ Estos valores son significativamente más altos que los registrados por Covarrubias y Grijalva en 1994, quienes mostraron que 82% de los técnicos se sentía satisfecho de trabajar en Ford, pero únicamente poco más de la tercera parte consideraba una distinción especial pertenecer a esa empresa.

Figura 4. Sistema de prestaciones económicas y sociales

Fuente: elaboración propia.

Quizás por esta razón, únicamente 46% percibe la identidad con la Ford como positiva, en tanto que 41% francamente negativa. Aunque reconocen la importancia de compartir los mismos espacios de trabajo y de recreación para eliminar privilegios jerárquicos, y de hablar un lenguaje común de comunicación interna, el valor que dan a ello tiene sentido y dirección distintos. Los trabajadores anteponen el interés personal al de la empresa, las retribuciones económicas justas a los preceptos filosóficos, la convivencia informal entre compañeros a los rituales de trabajo, ven las oportunidades de ascenso como forma de incrementar la seguridad en el trabajo, y los motiva más el orgullo por la profesión de técnicos multicalificados que la fidelidad a la firma. Por eso, a pesar de estas discrepancias, a la totalidad de los trabajadores les interesa que a la compañía le vaya bien y 86% la recomendaría como un buen lugar de trabajo. Incluso 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 (figura 5).

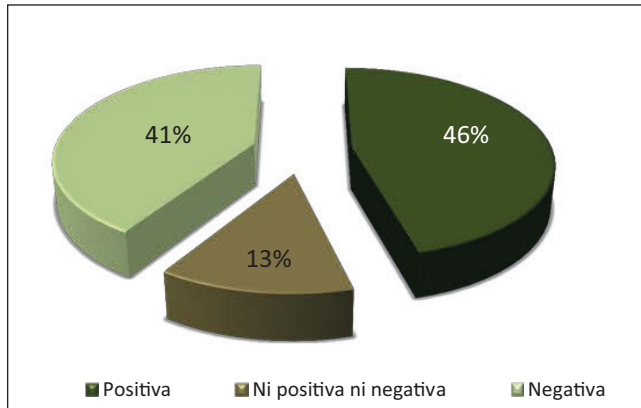
Cabe destacar que un número significativo de trabajadores (24%) señala que siempre, o casi siempre, se avergüenza de pertenecer a esa empresa y 11% siente que sería más feliz en otra distinta a esa. Esto significa que no dejan de tener presente las distancias con los supervisores y gerentes, y sentirse partícipes de un grupo social distinto con diferentes niveles de ingreso, posición en la empresa y calidad de vida, y que, por tanto, los identifica como un grupo aparte.

Figura 5. Satisfacción con la empresa

Fuente: elaboración propia.

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. Si bien la mayoría de los trabajadores a través de los años ha mostrado cuestionamientos a los aspectos autoritarios del modelo y a las retribuciones económicas, también reconoce 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 sonorense (figura 6).

Al igual que otras empresas automotrices multinacionales, la gerencia de Ford Hermosillo 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 del modelo de organización, desde sus orígenes, 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. Esto ha ido conformando relaciones interpersonales de convivencia informal y de satisfacción en el trabajo, lo que ha contribuido a la identidad de grupo y al sentimiento de estar en una empresa diferente a todas las demás.

Figura 6. Identidad con la empresa

Fuente: elaboración propia.

No obstante, aunque se registran avances significativos, no ha sido posible lograr una integración social absoluta, tendiente a construir una comunidad de intereses dentro del ámbito fabril, ausente de críticas y cuestionamientos. Dicha pretensión se enfrenta con un trabajador más informado y reflexivo, que cuestiona el régimen discursivo de la empresa, que negocia y propone, de tal manera que ni la subjetivación ni la hegemonía del discurso es total. Ciertamente, la mayoría de ellos busca la conservación del empleo y la constante mejora de su salario y sus prestaciones económicas, lo que en muchos casos deja entrever el carácter economicista de las relaciones y negociaciones con la gerencia. No obstante, también deja en evidencia la existencia de intereses claramente delimitados en la estructura jerárquica. En la base de la pirámide están los intereses del salario y las prestaciones sociales, mientras que en la parte más alta están los de la productividad y la calidad, en tanto que en el medio se trata de mantener un lugar en la toma de decisiones y ascender a los niveles más altos de la estructura directiva.

A manera de conclusión

Aunque el desempeño de la planta Ford no se puede deducir mecánicamente del modelo de organización del trabajo, lo cierto es que éste ha ejercido un papel importante en el desarrollo del modelo socioproductivo en general y de la estrategia global *One Ford*. Sus principios y valores basados en dinámicas participativas de trabajo en equipo, tal como señalamos al principio, han interactuado con otros

valores sociales y culturales como el compromiso y la responsabilidad característicos del trabajador sonoreño, creando una fuerza social de impulso que ha ido en apoyo de la superioridad manufacturera relativa de la empresa; esto es, lo que en repetidas ocasiones, el discurso de la gerencia ha identificado como “la calidad de la gente de Sonora, de su mano de obra”.

El éxito del modelo se ha desarrollado en un contexto de cultura laboral representado por prácticas y concepciones pragmáticas, pero a la vez cooperativas y críticas, que han impreso 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. De hecho, la verdadera naturaleza del éxito de Ford ha estado más en su capacidad pragmática y de adaptación a ciertas costumbres locales de la vida laboral mexicana; esto es, en su habilidad para 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. Todo ello, combinado con un discurso que ha oscilado entre la valoración de lo humano como lo más importante, y los incrementos en la productividad y mayor competitividad como prioridad estratégica.

Esta capacidad y habilidad de negociación se han desarrollado en el marco de un modelo socioproductivo más amplio, caracterizado por la experimentación, la innovación y el aprendizaje continuo de la organización en todos los niveles. Lo anterior, a efecto de realizar un proceso de ampliación y mayores inversiones dentro de la planta, efectuar ajustes y mejoras graduales en las estructuras de fabricación, reinventar los principios y filosofías rectoras de la organización, y readecuar el sistema de relaciones laborales a los cambios de las normatividades vigentes. Para ello ha creado y rediseñado nuevos equipos técnicos y automatizado en mayor escala algunas áreas de trabajo; ha echado mano de nuevos métodos de gestión de la eficiencia de los recursos humanos, y fortalecido distintos mecanismos de información y comunicación incluyente. También ha tenido que revisar la instrumentación de algunos programas productivos y ajustar sus políticas laborales frente a un entorno de relaciones de trabajo constantemente valorado y negociado 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. Todo lo cual ha generado un escenario sociolaboral inédito que, en la práctica, hace posible observar las contradicciones y problemas de los cambios implementados, las propuestas y mecanismos de gestión de la gerencia, y las respuestas obreras.

Con todo y que la gente de Ford se siente hoy más participativa y satisfecha que en el pasado reciente, desarrollar relaciones armónicas y “promover la integración y colaboración efectivas en toda la organización (...) reclutar personas que cuenten con los talentos requeridos y vivan nuestros valores y principios” (Ford, 2014), seguirán constituyendo en los próximos años los aspectos definitorios del imaginario organizacional de la gerencia. Sin embargo, para pasar de la simple imaginación a la realidad, tendrá que transitar de ser sólo un referente de innovación tecnológica y productiva, y convertirse en un ejemplo creíble y aceptable de innovación social —también llamada innovación incluyente (Heeks, Amalia, Kintu y Shah, 2013)— que permita romper la barrera de lo que hasta hoy ha impedido pasar de un modelo basado más en la tecnología y la productividad a otro verdaderamente antropocéntrico, donde el desarrollo humano y la calidad de vida del trabajador sea equiparable con su desempeño profesional. Esto implica, dentro del ámbito fabril, avanzar en el desarrollo de una agenda inconclusa de negociaciones colectivas que abone a favor de nuevas normatividades y regulaciones orientadas a una mayor autonomía de los grupos y democratización de las prácticas de trabajo. Fuera del ámbito fabril, también implica, entre otros aspectos, impulsar una auténtica política de responsabilidad social orientada a generar mejores condiciones de reproducción social de la fuerza de trabajo, dirigida a garantizar mejores condiciones de acceso a la educación, la salud, vivienda de calidad y servicios urbanos. Una empresa de primer mundo requiere trabajadores con niveles salariales y calidad de vida del primer mundo. Quizá en ello radique la clave para acercar más los intereses de Ford con los de los operarios y evitar que los desacuerdos cotidianos en torno de la productividad y el trabajo aparezcan como simples “problemas de actitudes”. Sin esta premisa, el imaginario de Ford de tener trabajadores incondicionales, integrados y felices no pasará de ser un discurso de papel.

Bibliografía

- Abo, Tetsu (1994), “The Analysis of Japanese Factories Located Overseas”, en Tetsu Abo (ed.), *Hybrid Factory*, Nueva York, Oxford, Oxford University Press.
- Carrillo, Jorge (1993), “La Ford en México: reestructuración industrial y cambio en las relaciones sociales”, tesis doctoral, México, El Colegio de México.
- Covarrubias, Alejandro y Jesús Grijalva (1994), “El caso de la planta Ford Hermosillo”, ponencia presentada en el coloquio *Flexibilidad Laboral y Productividad del Trabajo*, Guadalajara, Jalisco, México.

- Ford Motor Company (2014), Planta de Estampado y Ensamble de Hermosillo (HSAP), documento interno
- _____ (1997), Ciclo de conferencias por motivo del décimo aniversario de la Planta Ford de Hermosillo.
- _____ (1985), Reporte Interno (mimeo).
- García Figueroa, Gabriela (1995), “Ford Hermosillo. Racionalidad productiva y conquista de espacios de participación”, avance de investigación, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa (mimeo).
- García Figueroa, Gabriela y Sergio A. Sandoval (1999), “Racionalidad y cultura gerencial en Ford Hermosillo: ¿hacia una empresa sin gerencia media?”, en Blanca Lara, Cristina Taddei y Jorge Taddei (comps.), *Globalización, industria e integración productiva en Sonora*, Hermosillo, El Colegio de Sonora, Universidad de Sonora, CIAD, pp. 221-242.
- Gobierno del Estado de Sonora (2013), *Cuarto informe de Gobierno*, México.
- Grzyb, Gerard J. (1989), “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 Juan José Castillo (comp.), *Las nuevas formas de organización del trabajo, viejos retos de nuestro tiempo*, Colección Informes No. 3, España, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Heeks, Richard, Mirta Amalia, Robert Kintu y Nishant Shah (2013), “Inclusive Innovation: Definition, Conceptualisation and Future Reserch Priorities”, *Working Paper Series*, núm. 53, Manchester Center for Development Informatics.
- Pries, Ludger (coord.) (2000), *Entre el corporativismo productivista y la participación de los trabajadores: globalización y relaciones industriales en la industria automotriz mexicana*, México, Porrúa, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, El Colegio de Puebla.
- _____ (1998), “Relaciones industriales en la industria automotriz”, en Dombos y Pries (comps.), *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*, Alemania, Universidad de Bremen, Universidad de Colombia, Centro Brasileiro de Analise e Planjamento, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, El Colegio de Puebla.
- Reygadas, Luis (1995), “Chinos, indios y gabachos: la intersección de culturas nacionales del trabajo en maquiladoras de México y Guatemala”, ponencia presentada en el XX Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología, México.
- Sandoval, Sergio A. (2003), *Hibridación, modernización reflexiva y procesos culturales en la planta de Ford Hermosillo*, México, El Colegio de Sonora, CIAD y Plaza y Valdés.
- Touraine, Alain (1994), *Crítica de la modernidad*, México, FCE.