

Estrategias gerenciales y actores sociales: trayectoria del modelo de relaciones laborales en Ford Hermosillo (1986-2001)

Sergio A. Sandoval Godoy*

Gabriela García Figueroa**

Resumen: En este trabajo se analizan las características y trayectoria del modelo de relaciones laborales en Ford Hermosillo, a la luz del papel que han desempeñado las distintas estrategias de acción y toma de decisiones de parte de la gerencia, trabajadores y sindicato. Con esto se intenta distinguir los procesos de experimentación, aprendizaje y de respuesta que han estado presentes en los últimos 15 años. Para tal propósito, se aborda 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 analiza como espacio de politización que estructura los campos en conflicto y la configuración

* Investigador titular del Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo (CIAD, A. C.). Se le puede enviar correspondencia a Km. 0.6 Carretera a La Victoria, A. P. 1735, Hermosillo, Sonora, México, C. P. 83000. Correo electrónico: ssandoval@cascabel.ciad.mx

** Investigadora de El Colegio de Sonora. Se le puede enviar correspondencia a Álvaro Obregón 54, Centro, Hermosillo, Sonora, México, C. P. 83000. Correo electrónico: ggarcia@colson.edu.mx

de la empresa. Bajo esta óptica se observa una praxis empresarial y laboral cualitativamente distinta a otras experiencias, que permite entender los procesos de acción y transformación de la empresa como fenómenos complejos que ponen de manifiesto la variedad de respuestas en el nivel de la relación capital-trabajo.

Palabras clave: relaciones laborales, toma de decisiones, procedimientos de trabajo, procesos de transformación, relación capital-trabajo.

Abstract: The characteristics and the course of the model of labor relations in Ford Hermosillo, in the light of the role played by the different action strategies and decision making by the management, the workers and the union are analyzed here. The objective is to characterize the processes of experimentation, learning and response in the last 15 years.

With this aim, the system of labor relations as a space which changes under uncertain-structurally external and internacional conditions, where work procedures and negotiations are settled, is analysed here. Also, it is approached as an space for politization which structures the conflicting areas and the shaping of the company. From this viewpoint, there's an evident business and labor praxis qualitatively different to other experiences, so the action and transformation processes of the company can be understood as complicated phenomena which reveals the different responses at the capital-work relationship level.

Key words: labor relations, decision making, work procedures, transformation processes, capital-work relationship.

Introducción

La mayoría de los estudios recientes sobre el sector automotriz en México coinciden en señalar la existencia de una etapa de fuertes cambios caracterizada por una política defensiva y de resistencia de parte de los sindicatos frente a los efectos perniciosos de la reestructuración productiva, y en la que adquieren una relativa mayor capacidad de negociación pero sin proyectos propios (cfr. Carrillo, 1993; Sandoval y Wong, 1995; González y Villa, 1996; Von Bülow, 1998; Pries, 2000). En estos mismos estudios se destaca la emergencia de un "nuevo sindicalismo", cuyas particularidades son la reivindicación intraorganizacional que pugna por una mayor participación de las bases sindicales en las relaciones industriales, y tiende a convertirse en un actor importante en la regulación de normas, prácticas y conflictos. Con ello, la negociación colectiva adquiere un carácter efectivo, así como también su intervención 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, que promueve al mismo tiempo, una supuesta modernización política de las fuerzas sindicales (Pries, 2000).

En esta nueva etapa de cambios en el sector automotriz, los trabajadores y sus sindicatos están confrontando la caída significativa de logros materiales y la pérdida de terreno en términos procedimentales de la regulación que norma su vida interna. 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 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 es-

estructuras determinantes y limitantes, como de las acciones estratégicas de los principales actores" (Pries, 2000:12).

Se puede decir que los procesos de reestructuración, en términos globales, están implicando modificaciones sustantivas en los procesos sociotécnicos y en las relaciones laborales preexistentes a su implementación. En numerosos casos, han dado como consecuencia situaciones particulares de crisis, que ponen en duda los comportamientos empresariales e introducen enormes desafíos al conjunto de acciones y de modalidades de negociación, a través de las cuales los sindicatos, aun con su evidente pérdida de confianza, intentan su reposicionamiento como representantes de los trabajadores.

Para las gerencias, el reto ha sido y 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. Para los sindicatos, el desafío consiste en redefinir sus acciones frente a los trabajadores y la empresa, para convertirse de nuevo en un interlocutor reconocido. 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 en Ford Hermosillo (FH) presenta un proceso articulado de cambios en las formas de empleo, en las retribuciones salariales y en ciertas funciones de trabajo reguladas por un Contrato Colectivo de Trabajo (CCT) que está orientado a incrementar la productividad, la calidad y la eficiencia del trabajo. Estos cambios se refieren 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 tecnológi-

cos, cambios organizacionales, normas de productividad y tratamiento de los conflictos. En otras palabras, dicho patrón 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.

En este trabajo se analizan las características y trayectoria del modelo de relaciones laborales¹ en Ford Hermosillo, a la luz del papel que han desempeñado en los últimos 15 años las distintas estrategias de acción y toma de decisiones que están presentes en el comportamiento de los actores que trabajan dentro de la planta, dadas por sus diferencias jerárquicas y de clase, por el conflicto, por las relaciones de poder, la negociación, las distintas percepciones e interpretaciones racionales y subjetivas, así como por las rutinas del actuar laboral e innovador. Con esto, se intenta distinguir los procesos de experimentación, aprendizaje y de respuesta a los desequilibrios sucesivos que se dan en el contexto de la implantación de nuevos principios productivos sobre el modelo de gestión industrial, lo que permitirá apreciar la particularidad propia que

¹ Una definición útil para los propósitos de este trabajo es la que se refiere a las relaciones laborales como “la forma concreta y material del uso productivo de la fuerza de trabajo” (Pries, 1995b:82). Tiene que ver, a su vez, con la definición de tareas y funciones concretas según puestos, grupos y áreas de trabajo; con la asignación de puestos; con la forma en que se define y se 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 en el ámbito 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, etcétera; otra, la no institucional, es el conjunto de acciones que trabajadores y dirección empresarial desarrollan en el nivel de los puestos de trabajo.

conlleva dicho modelo sobre otros que se han desarrollado en el sector automotriz terminal de México.

Para tal propósito se parte del análisis de los siguientes componentes: políticas de selección, contratación y entrenamiento de personal; política de clasificación de puestos y enriquecimiento de tareas; política de salarios y ascensos, y representación de intereses (gerencia-sindicato). Estos constituyen, por así decirlo, parte importante de las llamadas "tecnologías blandas" de los sistemas productivos, a lo que muchos autores atribuyen el centro de gravedad de numerosos problemas, pero también en los cuales radica gran parte 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). Esto implica considerar las relaciones capital-trabajo, primero, 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; segundo, como *proceso de politización* que estructura los campos de conflicto y configuración, y que implica un cuestionamiento cualitativamente nuevo de parte de los trabajadores, sindicatos y gerencia, acerca de las transformaciones en el sistema de personal. Esta conceptualización, como perspectiva de investigación, 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: ¿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 y las normas y mecanismos que regulan esta relación?, ¿qué tipos de respuestas están dando los trabajadores frente a las estrategias de la gerencia?

Bajo estas directrices, se puede plantear como punto de partida que 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. Esto permite suponer la imposibilidad de concebir los resultados de la relación capital-trabajo sólo como 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.

En este trabajo se tratará de probar que el modelo de relaciones laborales de Ford Hermosillo se ha adoptado mediante un "sistema de ensayo y error", a efecto de realizar un proceso de ajustes y cambios graduales en la estructura de trabajo, presionando y sensibilizando mediante una política de racionalización de los recursos humanos, denominada inicialmente "gestión participativa", y posteriormente, "liderazgo compartido" o *empoderamiento*. Todo ello ha generado un escenario sociolaboral inédito, que en la práctica ha permitido observar las contradicciones entre los cambios realizados, las propuestas y mecanismos de gestión de la gerencia y las respuestas obreras.

Asimismo, al analizar las políticas adoptadas, se puede establecer que coexisten dentro de la planta posturas 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. Esta 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, 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.

Enseguida, se presenta un análisis de los principales elementos que conforman el modelo de relaciones laborales a los que hicimos referencia líneas arriba. Cabe aclarar que gran parte de la información aquí analizada es resultado de entrevistas grupales (EG) con trabajadores de base pertenecientes al sindicato, de entrevistas individuales con dirigentes del comité ejecutivo local y nacional del mismo, así como con gerentes de la planta.

Políticas de selección, contratación y entrenamiento de personal

En la planta Ford de Hermosillo, uno de los supuestos de la política laboral de la gerencia ha sido considerar que la selección de una fuerza de trabajo homogénea facilita la integración y sentido de unidad entre los empleados. Su contratación bajo esta característica, se supone, debe hacer fácil la asignación de empleos flexibles y versátiles a través del entrenamiento, y contribuir con una administración del trabajo eficiente y cooperativa.

Desde el inicio de sus operaciones en 1986, la idea de homogeneidad entre los residentes fue factor clave en la selección del personal. 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 de trabajo 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.

Hasta hoy 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 periodo de prueba de 30 días, durante el cual el trabajador podrá ser separado de su puesto si no refleja el perfil requerido. Éste se considera 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 con 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 previsiones 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 temporal 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 la 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 la 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. Tener 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 exista 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.

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 los hacen alejarse del modelo japonés. 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 tra-

bajadores dentro de la empresa. Los periodos 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 precedente.²

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 el 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 suponer una mayor 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.

Política de clasificación de puestos y enriquecimiento de tareas

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.

² 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.

La importancia de esta política en Ford radica en que desaparece del CCT 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 con 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 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 siguiente apartado.

Si bien se han producido momentos de tensión en torno a opiniones que cuestionan el trabajo de línea y la responsabilidad y autoridad de los grupos, todo parece indicar que el modelo ha impactado positivamente la organización flexible del trabajo. Autores como Shaiken (1990), Carrillo (1994) y Huxley, et al. (1994), que han efectuado importantes investigaciones sobre Ford, reconocen logros importantes en la política de clasificación de puestos, pues el contar con una sola categoría ha permitido dar flexibilidad al proceso y ordenar el trabajo de línea. No obstante, existen serias dudas por lo que respecta a 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, y 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 tie-

ne como objetivo explícito su consolidación y desarrollo orientado al autocontrol, tal como lo pregona el modelo.³ 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 mostraron trabajadores y sindicato sobre estos aspectos.

Inicialmente, la rotación dentro y entre los equipos de producción fue minimizada durante el periodo de arranque de la planta, pero la compañía enfatizó que el entrenamiento cruzado⁴ (horizontal y vertical) y la rotación del empleo llegarían a ser una novedad esencial del sistema, permitiendo 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. Durante los primeros años, algunos estudios 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 trabajado-

³ Esta problemática ha estado en el centro de una discusión surgida en los ochenta, respecto a la existencia de una nueva división del trabajo, como producto de la reestructuración productiva, impulsada por las armadoras de autos (Dhose, Jürgens y Malsh, 1990; Kern y Schumann, 1987/1988).

⁴ 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.

res, únicamente el área de pisos traseros y algunos otros puestos de ensamble. A diferencia de las armadoras japonesas, donde la rotación del empleo constituye la espina dorsal del trabajo de línea, y se considera 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; 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. Otras 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 es el que se encamina al futuro, es el que vamos a proporcionar 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 prepararla 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?⁵ (Ford, 1997).

Aunque a lo largo de los primeros siete años, estos problemas se habían convertido en blanco de las críticas hacia la compañía,

⁵ Todavía en la actualidad se sigue considerando importante enviar personal a capacitarse a Japón y traer entrenadores de aquel país con programas de capacitación especiales, como sucedió recientemente con el lanzamiento de un nuevo modelo en 1998.

no fue sino hasta 1992 cuando 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 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 de 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, no. 2, 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, no.3, 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 hacer aceptar el nuevo sistema de producción a los trabajadores mexicanos. De hecho, podría señalarse como un hecho inédito el que haya sido el propio sindicato de FH quien propuso la incorporación al CCT de la rotación de puestos cada determinado tiempo, ya que con esta acción favorece a la propia flexibilidad y de alguna manera obliga a la empresa a respetar sus propios principios (en un inicio contrarios a las tradiciones laborales mexicanas) y acerca el modelo de Ford Hermosillo al modelo original japonés.

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 lo 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.

Política de salarios y ascensos

En Ford de 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 dentro de la planta como "técnico Ford".⁶ El sistema de ascensos y promociones se establece con base en el 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 Motor Company, 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 cer-

⁶ Este modelo de política salarial retoma los principios del modelo japonés, que igualmente adopta un enfoque "centrado en la persona", donde los salarios se determinan con base en la extensión de servicio y habilidades, así como en las evaluaciones del rendimiento realizados principalmente por el supervisor inmediato del trabajador. Este tiene tres elementos importantes: "1) el sistema de salarios que combina el rango por antigüedad y méritos; 2) las 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 *tais-hokukin*" (Aoki, 1990:57).

tificación de las habilidades técnicas de la operación".⁷ 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, concurrida por el gerente de área, representante del sindicato y coordinador de entrenamiento, 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. Cuarto, cumplir con el desempeño adecuado a su puesto, así como 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. Lo que resulta confuso 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, según los propios técnicos, uno de los principales obstáculos que deben enfrentar para seguir un programa de promoción continua 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 fines 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

⁷ 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.

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 papel fundamental en la selección del personal para los puestos de facilitador. Asimismo, opiniones obtenidas posteriormente (García, 1995) indican, en efecto, 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 la percepción que mostraron los técnicos hacia las oportunidades de ascenso y promoción de la gerencia: el 5.3% las consideró muy buenas; el 8.4%, muy malas; el 47.4%, buenas, y el 40%, malas. La encuesta citada indica que la mayor parte de los trabajadores (54.7%) opinaron que su trabajo en Ford les permitía desarrollar muy poco sus conocimientos y habilidades. Asimismo, el 75.8% opinó 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 (ascendió 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 secretario 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.

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 de largo plazo. Consisten en premios simbólicos a la puntualidad, a la asistencia perfecta, ideas efectivas, cursos de motivación sobre valores, etcétera. 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. De esta manera procura diferenciarlos en cuanto a 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 han sido producto de las negociaciones colectivas entre empresa y sindicato —sobre todo de la negociación que realizan sus representantes nacionales—,⁸ 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

⁸ 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, mientras que 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, noviembre de 1996).

establecida por el Estado, que de 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:

Antes el salario mínimo subía constantemente, y ellos (el comité local del sindicato) decían que había que incluir una cláusula que dijera que de manera automática, cada vez que subiera el salario mínimo, les dieran un aumento; esa ha sido una aspiración de 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 (el comité nacional) decíamos: "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 en el seno 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 sociolaborales 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 re-

gulaciones 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 dentro de la planta:

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 [...] 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" [...] 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 Motor Company, noviembre de 1996).

Frente a las presiones del sindicato, la empresa mantiene la postura de que la contraparte de los problemas a los incrementos a la productividad son los salarios de media paga que la adminis-

tración cede al gremio, sin necesidad de que los trabajadores asistan a la planta cuando se presentan ajustes a la producción por caída de ventas o 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 por la planta de Cuautitlán, que es la única que produce para el mercado interno. En otras palabras, podría decirse que la planta del centro subsidia a la del norte, aun 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, el sindicato dice: "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, 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 y 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 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.

Representación de intereses (gerencia-sindicato)

En Ford 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 desarrollo, 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 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 que es importante que tenga fuerza, pero fuerza bien encaminada. Desgraciadamente, los sindicatos nacieron por los abusos, si no, no existirían. 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, 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 ante 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.

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. Por lo general, 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*⁹ hacia otra de *profundización de los compromisos sociolaborales*. Esta

⁹ Las características y problemática de esta primera etapa han sido ampliamente analizadas en los trabajos de García (1995) y de Sandoval y Wong (1995). Por esta

transición puede ser entendida 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 orientación antropocéntrica. 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, promociones y ascensos, rotación interna o enriquecimiento de tareas, los tipos de liderazgo sindical, etcétera, 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 laboral cuya determinante central es 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.

Efectivamente, a partir de 1996 las relaciones capital-trabajo entran en una etapa de evidente estabilidad relativa, con una mayor disposición de la gerencia de profundizar los compromisos sociolaborales estipulados en la "filosofía" del trabajo de grupo y en 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 reemplazando las manifestaciones de huelga, el *boicot* y la confrontación directa.

razón, en lo sucesivo centraremos nuestro análisis sólo en la segunda fase relativa a la profundización de los compromisos sociolaborales.

Asimismo, hay una tendencia a relajar el proceso de pugnas intergremialistas por el control de la dirección sindical, 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. 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 tomaron 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 así 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. 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 por las cosas, 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 lograr más.

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 incorporado 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 el surgimiento 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 Motor Company, noviembre de 1996).

[...] hay un sindicalismo nuevo [...] y nosotros somos de esa generación, o sea, no nos hemos contaminado con aquellos líderes viejos, gánsters, 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 no se decide nada a espaldas de la gente, por eso las cosas se han hecho democráticas. O sea, se ha seguido la voluntad de la asam-

blea 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, etcétera, y eso sólo lo 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 y 2000 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 periodo se han tejido cotidianamente en el proceso, en las áreas, 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 geren-

cia. 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 injustificados.¹⁰ 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. 9,¹¹ 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 la comunicación

¹⁰ 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 por lo general permiten a las distintas partes negociar en igualdad de circunstancias. 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, su objetivo es 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.

¹¹ 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 ha sido evitar la socialización de los problemas y contener las inconformidades a nivel del piso de trabajo, esto es, promover 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 se resuelven 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, esta forma de regulación se pone en práctica a través del 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.

abierta en ambas direcciones y la política de puertas abiertas de la gerencia. 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 con los actos de sabotaje, huelga y democratización sindical, 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 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 estos 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 élite 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, estos 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 grupo,¹² acuden a la instancia sindical o se acogen a la política de puertas abiertas que ofrece la gerencia, lo que constituye un caso inédito

¹² En las otras plantas 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 Ford Hermosillo eso no existe; los permisos y otros asuntos (horas extras, etcétera) 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).

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 sociolaborales:

No, no tenemos una buena imagen del sindicato, no nos ayuda como debería, al cien por ciento, 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 (EG, no. 2, 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 [...] Les falta mucho para llegar a lo que uno quisiera como sindicato, pero sin sindicato, ¡no, olvídate! (EG, no. 2, 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 ideas 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, no. 1, 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 derecho ahí a Relaciones Laborales

[...], y te escuchan mejor, porque tú le estás contando, 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 estos lo toman como una agresión, las cosas se ponen muy difíciles [...] 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 (EG, no. 3, 1997).

Todas estas opiniones reflejan no sólo 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 manifiestan 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, nos pueda ser útil". Asimismo, revela cuáles 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 se ha fundamentado, a su vez, gran parte de la estabilidad de esta etapa, sino también en el de luchar por hacer efectivos los principios de una racionalidad antropocéntrica basada en la seguridad en el empleo, el enriquecimiento efectivo de tareas, el autocontrol de los grupos, etcétera.

Por otra parte, lo anterior indica 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 es-

tabilidad 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 entiendo de 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 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, por medio de la intimidación y el despido; a la negociación, por medio de las concesiones salariales y contractuales; y a la persuasión, a través de mecanismos

de subjetivación orientados a la individualización de los conflictos. De hecho, estos 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 aparición 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, y así lo reconocen tanto la empresa como los trabajadores.¹³

¹³ Así lo deja ver el secretario de Fomento Cooperativo en entrevista realizada en noviembre de 1996: "Hay trabajadores que dicen: 'yo voy directo con el Comité Na-

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.

Conclusiones: de la productividad conflictiva a la profundización de los compromisos sociolaborales

Las relaciones laborales en la planta Ford de Hermosillo muestran particularidades específicas de la forma en que 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 en que 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 armónicas que tienden a dotar de mayor capacidad de negociación a los actores en búsqueda de nuevas regulaciones flexibles y consensos.

cional, 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 comentó: '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 ¿puedes venir...?' Entonces ya voy al área a ver qué pasó y me explican las cosas. Les respondo: '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 brincarón, nos tuvieron más confianza a nosotros por lo que tú quieras, pero nunca trabajamos cada quien por su lado, siempre involucramos al comité local".

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. En este proceso ha combinado los tradicionales mecanismos autoritarios de control disciplinario con otros dispositivos más sutiles de gestión del personal, en un intento por suplantar a la representación sindical en el piso de trabajo donde cotidianamente se tejen los conflictos. Esta estrategia ha propiciado posturas individualistas de identidad con la empresa por parte de los trabajadores, logrando, en parte, su objetivo de descentralizar las relaciones laborales, lo que no hace más que confirmar la existencia de una cultura laboral pragmática y a la vez cooperativa y crítica.

Como se ha señalado en trabajos previos, 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" (García, 1995). 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, el sindicato ya rebasó 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 de fondo que involucre una relación más sólida con sus representantes. 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 estos como en el seno del propio sindicato, lo cierto es que 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 la continua transformación a que éstas son sometidas.

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 sociolaborales. 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 aluden 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 se 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 les permite 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, aun 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 sociolaborales 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 periodo 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 identificación 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, 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 por medio de la cual el sindicato intentará un reposicionamiento como representante de los trabajadores ante la evidente pérdida de confianza que estos 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. No obstante, el reto para la gerencia sigue siendo someter a un consenso mayor 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 aplicación revisada,¹⁴ 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.

¹⁴ 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 Motor 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".

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 transformaciones económicas, políticas y sociales de una nueva relación salarial y contractual. Las tendencias observadas durante la década pasada, 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 Ford de Hermosillo. Así se han definido nuevos procesos de trabajo en los que pierden progresiva vigencia las características tecnoproductivas asociadas al modelo de producción fordista, pero se mantienen las formas autoritarias y jerárquicas de disciplina de 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, 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 automotriz.¹⁵ 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 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 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.

Existen varios caminos posibles por los cuales pudiera transitar en el futuro el sindicalismo mexicano y, en especial, el de Ford Hermosillo; uno de ellos lo acabamos de exponer. No obstante, resulta más una aspiración que una realidad, en virtud de que no existe una única tendencia posible, ya que éstas mismas pueden 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 estos no siempre son coherentes y consistentes, como se ha podido apreciar en este trabajo, forman parte de un proceso activo, creativo y razonado

¹⁵ 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.

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.

Recibido en mayo de 2001
Revisado en agosto de 2001

Bibliografía

Abo, Tetsuo (1994), "The analysis of Japanese factories located overseas", en T. Abo (ed.), *Hybrid Factory*, Nueva York, Oxford, Oxford University Press, pp. 3-25.

Aoki, Masahiko (1990), *La estructura de la economía japonesa*, México, FCE, 310 pp.

Bensusán, Graciela, Carlos García y Marisa Von Bülow (1996), *Relaciones laborales en pequeñas y medianas empresas de México*, México, Fundación Friedrich Ebert, Juan Pablos Editor, 193 pp.

Carrillo, Jorge (1993), *La Ford en México: reestructuración industrial y cambio en las relaciones sociales* (tesis doctoral), México, El Colegio de México.

_____ (1994), "Trayectorias de firma. El caso de Ford-México", ponencia preparada para el Coloquio Colef III, Tijuana, 22 pp. (mimeo).

_____ y Jordy Micheli (1990), *Organización flexible y capacitación en el trabajo, un estudio de caso*, Cuaderno de trabajo no. 30, México, Fundación Friedrich Ebert.

Coller, Xavier (1997), "Reorganización productiva en los puestos de trabajo. Estrategias de acción y relación laboral", *Revista Sociología del Trabajo*, no. 30, pp. 71-95.

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

Covarrubias, Alejandro y Jesús Grijalva (1994), "El caso de la planta Ford Hermosillo", *Coloquio Flexibilidad Laboral y Productividad del Trabajo*, Guadalajara, Jalisco.

De la Garza, Enrique (1990), *Reconversión industrial y cambio en el patrón de relaciones laborales en México*, México (mimeo).

_____ (2000), "Flexibilidad del trabajo: discurso y construcción social", *Región y Sociedad, Revista de El Colegio de Sonora*, no. 19, Hermosillo, pp.31-82.

Dhose N. K., Jürgens, U. y Malsh, T. (1990), "Autorregulación cercana a la producción o control central: estrategias de consorcios en el proceso de reestructuración automotriz", en J. Carrillo (comp.), *La nueva era de la industria automotriz en México*, México, El Colegio de la Frontera Norte, pp. 291-346.

Ford Motor Company (1985), Documento interno.

_____ (1997), Ciclo de conferencias con motivo del décimo aniversario de la Planta Ford de Hermosillo.

García Figueroa, Gabriela (1995), "Ford Hermosillo. Racionalidad productiva y conquista de espacios de participación", UAM-I, Depto. de Sociología, avance de investigación (mimeo).

González, Sergio y Selene Villa (1996), "Modelo productivo y prácticas laborales en la planta de motores de Nissan en Lerma", en Jordy Michelli (coord.), *Japan Inc. en México. Las empresas y*

modelos laborales japoneses, México, Porrúa, Universidad de Colima y UAM-A, pp. 125-160.

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.

Kern, Horst y Michael Schumann (1987/1988), "Hacia una reprofesionalización del trabajo industrial", *Sociología del Trabajo*, no. 2, España, Siglo XXI, pp. 11-22.

Pries, Ludger (1995a), *La reestructuración productiva como modernización reflexiva. Análisis empírico y reflexiones teóricas sobre la sociedad de riesgo*, México, UAM-Iztapalapa, 234 pp.

_____ (1995b), "Los sistemas de relaciones industriales ante los procesos de globalización y privatización: consideraciones analítico-conceptuales", en *Avances de Investigación del Proyecto Comparativo Internacional Transformación Económica y Trabajo en América Latina*, Universidad de Bremen, Alemania, CEBRAP, Brasil, Universidad Nacional de Colombia, UAM-I, México, El Colegio de Puebla, pp. 79-97.

_____ (coord.) (2000), *Entre el corporativismo productivista y la participación de los trabajadores. Globalización y relaciones industriales en la industria automotriz mexicana*, México, Miguel Angel Porrúa, El Colegio de Puebla, UAM-I, 271 pp.

Quintero Ramírez, Cirila (2000), "Flexibilidad y sindicalismo. Reflexiones para su entendimiento", en *Región y Sociedad. Revista de El Colegio de Sonora*, no. 19, pp. 135-160.

Sánchez, I.L. (1992), "El sistema sociotécnico en la Ford de Hermosillo. Una evaluación crítica", en *Reestructuración productiva y*

reorganización social, Tercer coloquio, Jalapa Veracruz, del 7-10 de octubre, mimeo.

Sandoval Godoy, Sergio Alfonso (1988), "Los enlaces económicos y políticos de la Ford Motor Company en Hermosillo. Internacionalización productiva y nuevas tecnologías", en José Carlos Ramírez (coord.), *La nueva industrialización en Sonora: el caso de los sectores de alta tecnología*, El Colegio de Sonora, pp. 135-238.

_____ (1990), "Los equipos de trabajo en la Planta Ford", en *Región y Sociedad. Revista de El Colegio de Sonora*, no. 2, Hermosillo Sonora, pp. 106-125.

_____ y Pablo Wong González (1995), "Caracterización y periodización de las relaciones laborales en la planta Ford de Hermosillo, 1986-1994", *Región y Sociedad. Revista de El Colegio de Sonora*, no. 10, Hermosillo.

Shaiken, Harley (1990), *Mexico in the global economy*, San Diego, University of California, 136 pp.

Von Bülow, Marisa (1998), "Reestructuración productiva y estrategias sindicales. El caso de Ford Cuautitlán (1987-1994)", en Francisco Zapata (comp.), *¿Flexibles y productivos? Estudio sobre la flexibilidad laboral en México*, México, El Colegio de México, pp. 143-176.

Womack, J., Jones, D. y Ros, D. (1992), *La máquina que cambió el mundo*, España, Mc Graw-Hill de Management, 292 pp.

Zapata, Francisco (2000), "El sindicalismo y la política laboral en México: 1995-1998", en *Región y Sociedad. Revista de El Colegio de Sonora*, no. 19, Hermosillo, pp. 3-30.