



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN

**“El impacto de la reestructuración productiva en el mundo del
trabajo en México: El caso de la industria automotriz”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN SOCIOLOGÍA

PRESENTA

Cesar Israel Gómez Rodríguez

Asesor: Dr. Marco Antonio Guadarrama Flores



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Febrero de 2008.

Dedicatoria.

Dedico éste trabajo agradeciendo a Dios por permitirme llegar ha este momento tan importante de mi vida y lograr otra meta más, agradezco a mis padres, hermanos y sobrino por su cariño, comprensión y apoyo incondicional y sin medida, gracias por guiarme siempre por el camino de la honradez, y la verdad, gracias Karina por ser quien eres en mi vida presente y futura, gracias a todos mis amigos, compañeros y profesores de la universidad y de la vida que tanto me han hecho crecer como profesionista y como ser humano, a todos y cada uno de ustedes gracias infinitas e incondicionales.

Sabemos lo que somos, mas no sabemos lo que podemos ser.

William Shakespeare.

Índice	Página.
Presentación.....	I.
Introducción.....	VI.
I. RASGOS PRINCIPALES DE LA REESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA EN EL MUNDO DEL TRABAJO EN MÉXICO.....	1.
1.1 DIMENSIONES DE LA REESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA.....	3.
1.2. FORMACIÓN DE UN NUEVO MODELO INDUSTRIAL.....	5.
1.3. RELOCALIZACIÓN.....	8.
II RELACIONES LABORALES EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ MEXICANA.....	21.
2.1. LA FLEXIBILIDAD DE LA RELACIONES LABORALES EN MÉXICO.....	21.
2.2. LA SEGMENTACIÓN DE LOS TRABAJADORES Y LAS RELACIONES LABORALES EN MÉXICO.....	24.
III. LA REESTRUCTURACIÓN DEL SECTOR AUTOMOTRIZ EN MÉXICO A PARTIR DE 1982.....	27.
3.1. RELOCALIZACIÓN NACIONAL DEL SECTOR AUTOMOTRIZ EN MÉXICO.....	29.
3.2. LAS NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.....	37.

IV. LA RELACIONES LABORALES, LOS MERCADOS DE TRABAJO Y EL PERFIL DE LOS TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN MÉXICO: EL CASO DE FORD HERMOSILLO.....	45.
4.1.- EL DEBATE EN TORNO A LA LEAN PRODUCTION (PRODUCCIÓN ESBELTA) Y LOS IMPACTOS EN LAS RELACIONES DE TRABAJO.....	47.
4.2.- DE LA FLEXIBILIDAD IMPUESTA A LA FLEXIBILIDAD NEGOCIADA EN FORD HERMOSILLO.....	49.
4.2.1. Evolución en la composición de la fuerza de trabajo.....	59.
4.2.2. El sistema productivo y laboral. La percepción obrera.....	62.
CONCLUSIONES.....	65.
FUENTES CONSULTADAS.....	68.
Bibliografía principal.....	68.
Bibliografía complementaria.....	69.

Presentación

El tema de esta investigación es el estudio de la reestructuración productiva en la industria automotriz y su impacto en México. En lo particular, los elementos sociopolíticos y organizacionales, en este caso de la planta de Ford en Hermosillo Sonora. El objetivo principal en torno a este tema es identificar los elementos organizativos y políticos fundamentales para el análisis de la reestructuración y las formas en que ésta se ha dado en dicha planta.

En el presente trabajo se ha planteado una hipótesis general según la cual la reestructuración productiva influyó en el desarrollo del neocorporativismo en México sobre todo en el sector automotriz.

Derivados de esta idea los objetivos particulares son tres: uno es describir el proceso de reestructuración productiva en general a partir del año de 1982, con la finalidad de circunscribir una aproximación a nivel local en este caso el nacional.

El segundo es describir la reestructuración productiva del sector automotriz en México, remitido hacia un estudio de caso: La planta de Ford en Hermosillo.

El tercero es describir y explicar el impacto de la reestructuración productiva en la organización laboral de la planta de Ford en Hermosillo observando así las características propias de los trabajadores de ésta.

La pregunta fundamental de la investigación es: ¿Cómo ha impactado la reestructuración productiva en el mundo del trabajo en México, en especial en la planta de Ford en Hermosillo?. Con respecto al tema de la reestructuración productiva existen diversas teorías que tratan de explicarla a diferentes niveles, tales como: los procesos y la organización del trabajo, las relaciones laborales e industriales, la tecnología disponible, el mercado de trabajo, los pactos sociales, las políticas económicas, la globalización de la producción y la nueva división internacional del trabajo.

La intención del estudio de caso, es caracterizar de forma clara cómo es que se ha presentado la reestructuración productiva en México, al igual que en otras partes del mundo lo que conduce a un interés creciente por estudiar los fenómenos que siguieron a la crisis económica de fines de los años setenta.

Interesa también mostrar cual ha sido la política del gobierno en relación con las empresas transnacionales en este caso de la industria automotriz.

Es importante mencionar que para estudiar estos aspectos se multiplicaron las disciplinas que pretenden explicar estos acontecimientos en este contexto y en particular la Sociología industrial y la Sociología del trabajo.

Son importantes los rasgos principales de la relación entre trabajadores, empresa y Estado: Cuál es la estrategia que aplica el Estado en cuanto a capacitación e infraestructura principalmente frente a la empresa cuando ésta presenta demandas y cómo es que se procesan; que tipo de liderazgo ejerce el Estado en la relación existente entre la empresa y los trabajadores; cuál es el impacto de su estrategia en cuanto a la solución de demandas de ambas partes; y cuál es la percepción que tiene la empresa en cuanto al desarrollo de instituciones por parte del Estado que generen trabajadores capacitados y aptos para ser incorporados en las diversas áreas de la empresa.

De lo anterior, cabe señalar que el propósito primordial es ocuparse de encontrar los aspectos fundamentales y primordiales del impacto de la reestructuración productiva en el mundo del trabajo en México, la manera en que el Estado proporciona los medios para que se establezcan y desarrollen este tipo de empresas, así como la gestión de este con los trabajadores y las transnacionales. En este sentido dentro del cuerpo de la investigación se plantea una hipótesis general que es punto de partida del presente trabajo y que se da a lo largo de los apartados del mismo.

De tal forma que, la idea es abordar el impacto de la reestructuración productiva en el mundo del trabajo en México, específicamente en la industria automotriz, para saber cómo influyó en el desarrollo del neocorporativismo y de nuevas formas de concebir las condiciones laborales y de trabajo entre la empresa, el Estado y los trabajadores.

Por lo tanto, el trabajo se concibe de carácter descriptivo en sus dos primeros capítulos y explicativo en el tercero. El primer capítulo denominado Las dimensiones de la reestructuración productiva, esta compuesto por dos subcapítulos, de los cuales el primero se refiere a la Conformación de un nuevo modelo industrial desde el punto de vista de la sociología del trabajo, tomando conceptos y premisas desde la perspectiva económica, política, antropológica y social.

El siguiente subcapítulo presenta el contexto espacio-territorial de las políticas y condiciones en que se ha establecido y desarrollado este fenómeno de reestructuración, así como el impacto y alcances que esta ha tenido sobre los trabajadores y sus condiciones laborales y de trabajo.

El capítulo dos, Relaciones laborales está formado por dos subcapítulos, el primero de ellos está dedicado a la flexibilidad de las relaciones laborales en México abordada conceptualmente desde la sociología del trabajo en México; el segundo se ocupa de la segmentación de los trabajadores y las relaciones laborales en México en donde las políticas implantadas por el Estado han permitido a las empresas sacar el mayor provecho tanto de la infraestructura como de los cuadros de trabajadores que las instituciones técnicas y profesionales desarrollan en la región.

El tercer capítulo, titulado La reestructuración del sector automotriz en México a partir de 1982, se encuentra dividido en cinco subcapítulos, de los cuales el primero aborda la Relocalización nacional, tópico fundamental en el desarrollo de la descripción del trabajo y punto medular para dar continuidad; como segundo subcapítulo se describen Las nuevas formas de organización del trabajo (NFOT), dentro del contexto nacional y de la temática; como tercer subcapítulo se encuentra el denominado Plantas dedicadas a la producción de automotores para la exportación, en donde se aterrizan y profundizan los conceptos teóricos planteados en los dos primeros capítulos se enfatizan y centran en el estudio de un conjunto de plantas y trabajadores mucho más concretos que la mayoría de quienes emplea la industria del automóvil; en el cuarto subcapítulo titulado Niveles de flexibilidad se describen estos y se muestra la manera en que cada uno de ellos lleva a que los trabajadores se desenvuelvan dentro del mundo del trabajo en la industria automotriz y cómo es que la empresa se muestra impactada.

Por último, se presenta el cuarto capítulo, el cual se refiere al Cambio en las relaciones laborales, los mercados de trabajo y el perfil obrero en México: El caso de Ford Hermosillo, en el cual se sintetiza y aterriza el estudio de caso, con el soporte teórico que se muestra en los primeros apartados; dicho capítulo se encuentra dividido a su vez en dos subcapítulos, el primero nombrado como el debate en torno a la lean production (producción esbelta) y los impactos en las relaciones de trabajo y el segundo y final denominado como ford Hermosillo: Ocho años de contratación colectiva. De la flexibilidad impuesta a la flexibilidad negociada.

Introducción

El propósito por estudiar la reestructuración productiva, es mostrar cómo al ser aplicada ésta en México ha llevado a “incrementar la productividad y calidad, de frente al libre mercado y a la retirada del Estado de la inversión productiva; la cual comprende además los cambios de organización del trabajo y en las relaciones laborales, así como relocalizaciones territoriales de empresas, la búsqueda de una nueva fuerza de trabajo y diversas políticas gerenciales de gestión de fuerza de trabajo.”¹

El Estado aplicó políticas que llevaron a desarrollar el “Sistema Normalizado de Competencia Laboral, con sistemas educativos basados en Normas de Competencia con lo que se crea un órgano responsable de su gestión, el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, un fideicomiso constituido originariamente por el gobierno para la definición de normas y actividades de certificación.”²

¹ P. Castro, *Las Políticas Salinistas: Balance a mitad del sexenio.*

² J. Carrillo, Ramírez, *Reestructuración Industrial y Competencias Laborales: La Industria Automotriz y Extractiva en México.*

Aunado a las políticas de Estado, las empresas comenzaron a implementar ciertos procesos, los cuales se pueden resumir en los siguientes términos: Trabajo fordizado (cadena de ensamble), es decir, mecanizar las plantas con el fin de aumentar el control intensivo de la fuerza de trabajo, y donde ésta se convierte en un apéndice o parte fundamental de la maquinaria; el trabajo en serie, como sistema de maquinas individuales sin cadena (maquinado en serie); trabajo basado en la fuerza laboral estandarizada; trabajo de vigilancia y control en procesos de flujo continuo, con niveles diversos de automatización; trabajo con maquinado no estandarizado (obrero especializado, oficio moderno en mantenimiento); trabajo con herramientas no estandarizado (oficio moderno en mantenimiento).

Otro aspecto que es necesario abordar y tomar en cuenta es que en la productividad no sólo influyen las bases tecnológicas sino también las formas de organización del trabajo, entre las cuales se puede mencionar: los procesos ford-taylorizados con cierta configuración mecánica; procesos de vigilancia y mantenimiento de flujo continuo; procesos sin control estricto de tiempos y movimientos por la máquina o por los supervisores, así como trabajo directo con herramientas o maquinado con supervisión estricta de personal.

Las relaciones laborales codificadas es otro factor importante, dado que éstas pueden ser las condiciones que se encuentran contenidas en los contratos de trabajo o bien normadas por las leyes y tribunales respectivos.

Además, se encuentran las relaciones laborales no codificadas, las cuales se refieren a las costumbres en el trabajo, son los valores, legitimidades, significaciones, representaciones o discursos que con respecto a la productividad pueden ser instrumentales o participativos, es decir, en este tipo de condiciones se encuentran las de carácter socio-cultural de los trabajadores.

Aún y cuando poco antes de los años ochenta se introdujeron en el país nuevas formas de organización del trabajo, la crisis de la productividad (producto de la falta de capacitación y competitividad de los trabajadores mexicanos con respecto a trabajadores de otros países principalmente asiáticos), indujo a muchas empresas a introducir nuevos esquemas organizativos cuyas principales formas son: control de calidad total (el cual engloba procesos como el cero errores, los círculos de calidad); el justo a tiempo; polivalencia y ampliación de funciones de las categorías; movilidad interna; equipos de trabajo; equipos de detección de fallas; filosofía y políticas de nuevas relaciones humanas e involucramiento así como reintegración de funciones de producción.

Es importante mencionar que las anteriores formas se presentan pocas veces al mismo tiempo, por lo que las empresas elijen aspectos parciales del control de calidad así como en el caso de la industria automotriz la implementación y uso de tecnologías de punta sobre todo para los procesos encaminados hacia la exportación.

La reestructuración del sector automotriz en México tiene que ver con el cambio en las formas de operar de sus plantas tanto del centro como del norte y occidente del país. La primera se identifica con el modelo de producción fordista-taylorista, resultado de estrategias de producción doméstica, donde el principal mercado a abastecer era el nacional, la mayoría de estas plantas datan de la década de los años sesenta, mientras que las plantas que surgen a partir de 1982 localizadas al norte son reconocidas como unas de las más modernas de América Latina y de las cuales pertenece la planta de Ford en Hermosillo.

I. RASGOS PRINCIPALES DE LA REESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA EN EL MUNDO DEL TRABAJO EN MÉXICO.

En México, al igual que en otras partes del mundo existe un interés creciente por estudiar los fenómenos que siguieron a la crisis económica de fines de los años setenta. Debido a esta inquietud se presentó la multiplicación de las disciplinas que pretenden explicar estos acontecimientos en éste contexto, se encuentran inmersas en disciplinas como la Sociología Industrial y la Sociología del Trabajo, la cual parte "del trabajo y no del comportamiento del hombre en el trabajo, de las relaciones de los diversos aspectos del trabajo y de los diversos niveles de valorización y no de su impacto sobre el trabajador, de su unificación en el comportamiento del trabajador"¹.

Es preciso mencionar que el estudio del cambio en el mundo del trabajo se basa en el análisis de las innovaciones tecnológicas, así como las transformaciones del modelo productivo fordista y su desplazamiento por el de tipo toyotismo así como de la especialización flexible.

Desde diferentes ángulos el interés por estudiar la reestructuración productiva, fue aplicada en México para aumentar la productividad y la calidad, en este sentido cabe señalar que la cultura del trabajo aparece no sólo como relaciones complejas determinadas por la implementación de tecnologías y la organización, sino como un método estratégico diseñado por las empresas para regular y controlar a los trabajadores.

En cuanto a las relaciones laborales, encontramos que la participación de los sindicatos, así como su influencia ha sido reducida considerablemente. Sin embargo, se observa que ciertos sindicatos también se han transformado ante las nuevas circunstancias; de esta manera, esta nueva forma de lucha sindical ha pasado de ocuparse sólo por las cuestiones salariales y de protección al empleo, hacia una preocupación que incluye a la producción, factor que le ha

¹ Touraine, Alain. *Ambigüedades de la sociología industrial americana*. p. 141.

permitido mantenerse firme y conservar ciertas formas de lucha que los trabajadores han ganado ante los intentos de la empresa por dominarlos (trabajadores y sindicato).

Este nuevo perfil del sindicalismo se le ha llamado neocorporativismo. Sin embargo, este modelo no asegura su permanencia del propio sindicalismo ante las transformaciones que se aproximen, las cuales obedecen a la fuerte competencia que representan las firmas transnacionales, en este caso de la producción de motores y autopartes, por lo tanto las distintas empresas deben preocuparse por aprovechar cada ventaja que puedan lograr tener sobre sus competidores, dentro de las cuales entra una mayor flexibilidad contractual.

En forma general se aprecia que si algo debe transformarse son las condiciones de trabajo, que en México siguiendo la ortodoxia en la materia, la Secretaría del Trabajo como proyecto de ley laboral considera aumentar la jornada de trabajo de las actuales ocho horas a diez por día, introduciendo además el derecho al patrón quien será denominado como empleador, a contratar y despedir de manera libre y sin derecho a indemnización a los trabajadores.

Se encuentran relaciones laborales no codificadas, las cuales se refieren a las costumbres en el trabajo, son vistas como los valores, legitimidades, significaciones, representaciones o discursos que con respecto a la productividad pueden ser instrumentales o participativos, es decir, en este tipo de condiciones se encuentran las de carácter socio-cultural de los trabajadores.

1.1. DIMENSIONES DE LA REESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA.

Para abordar lo que se denomina como reestructuración productiva es conveniente tomar en cuenta que "comprende cambios internos en el funcionamiento de las empresas (tecnología, organización y gestión, relaciones laborales, perfil de la fuerza de trabajo y culturas laborales), y externos (relaciones cliente proveedores, cadenas productivas, relocalización territorial,

joint ventures) lo que constituye una interfaz entre la economía, la sociología del trabajo, las relaciones industriales y la administración de empresas."²

Para describir de una manera más clara y puntual el fenómeno de la reestructuración productiva es necesario retomar conceptos provenientes de teorías como el regulacionismo francés y el neoschumpeterianismo.

En el caso del regulacionismo francés, éste trata de "explicar la crisis capitalista que parte de de los setenta y las actuales tendencias de transformación. Para ello esta corriente acuña conceptos centrales como el de regulación, que en general es la forma en que una relación social se reproduce a través de normas y valores internalizados, así como por medio de mecanismos institucionales."³

El regulacionismo es el nuevo parte aguas en cuanto a la reestructuración productiva se refiere dado que éste señala al fordismo ("tipo de proceso de producción con un sistema de máquinas en línea continua y una organización del trabajo parcializado, con control de tiempos y movimientos, simplificado estandarizado; también es la articulación entre producción en masa y consumo en masa asociado con formas institucionales que asegurarían su reproducción a través de la gestión estatal, los contratos colectivos y el salario indirecto"⁴), como una teoría en crisis que implica un agotamiento del régimen de acumulación que este significaba, por lo que las nuevas teorías centran su atención en las relaciones sociales laborales y las formas de organización del trabajo.

Dentro de estas formas de organización del trabajo se puede mencionar a la flexibilidad, lo que implica "nuevas formas de control sobre los trabajadores a través del equipo informatizado y de las formas grupales de trabajo, una mayor

² De la Garza Enrique (coord.), *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo* p. 717.

³ *Ibid* p. 718.

⁶ De la Garza Enrique (coord), *Estrategias de Modernización Empresarial en México, Flexibilidad y Control sobre el Proceso de Trabajo* p. 25.

intensificación del trabajo a través de la movilidad interna y las multitareas, mayor inseguridad en el empleo y el ingreso, y la ruptura de identidades.

Asimismo, el neoschumpeterianismo pone mayor énfasis en la innovación tecnológica cuyo principal concepto para relacionar a la Reestructuración Productiva es el de "paradigma tecnológico, entendido como el conocimiento científico en el que se basan las técnicas de procesos productivos y las fuentes de energía; el de ciclo de vida del producto y del proceso; el de revolución tecnológica, cuando cambia el paradigma tecnológico, y de trayectoria tecnológica."⁵

Cabe mencionar que en el estudio de la Reestructuración Productiva no sólo influye la tecnología sino que también las formas de organización del trabajo, las relaciones laborales, así como relocalizaciones territoriales de empresas, la búsqueda de una nueva fuerza de trabajo y diversas políticas gerenciales de gestión de la fuerza de trabajo.

Impulsada desde el Estado, la reestructuración productiva ha sido la punta de lanza de un sin número de transformaciones. En el sector industrial tanto en el de bienes como en el de servicios, se puede observar claramente un intento por modernizar las empresas parcialmente o en su totalidad, con el objetivo final de estar aptas para la competencia tanto nacional como internacional.

Para cumplir con estos objetivos se presenta un cambio de la forma del Estado, un cambio en el modelo de desarrollo económico y un cambio en las relaciones industriales, las cuales pretenden ser valoradas desde las ciencias sociales. En la Sociología del Trabajo, existe el interés por analizar los cambios en las relaciones labores, donde además se encuentran relacionados el Estado, las empresas y los sindicatos.

⁷ De la Garza Enrique (coord.), *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo* p. 719.

1. 2. FORMACIÓN DE UN NUEVO MODELO INDUSTRIAL.

El reciente proceso de industrialización de México ha sido caracterizado como un proceso en dos fases. En la primera este se define por la expansión y protección del mercado nacional. Esta fase denominada de industrialización por sustitución de importaciones va desde los años cuarenta hasta principios de los ochenta.

La segunda etapa se caracteriza por la conformación de un nuevo modelo basado en la eliminación de las barreras comerciales y el fomento a la exportación manufacturera. Se trata de un largo y difícil periodo de transición hacia lo que se ha definido como la modernización del aparato productivo, es decir, la transformación de una industria protegida hacia otra con capacidad para competir en el mercado internacional.

El anterior proceso se ha llevado a cabo principalmente a través de la reestructuración micro al interior de las empresas y más recientemente de la relaciones entre estas.

En el caso de la industria automotriz, el programa planteado a partir de 1962 requería que las empresas transnacionales establecieran plantas de manufactura en el país para poder vender en el mercado local. Éste y otros decretos especificaron requerimientos de desempeño en término de modelos y marcas, componentes nacionales, niveles de exportación, e incluso la necesidad de los socios mexicanos en el caso particular de las autopartes.

Ya para 1982 y posteriormente, los decretos eliminaron la mayoría de estos requisitos para facilitar a los productores terminales la implementación de sus estrategias de producción dirigidas hacia la exportación.

La finalidad de los nuevos decretos y la apertura de México hacia el mercado mundial se manifestó en el propósito de renovar los sistemas educativos y los

procesos de capacitación para adecuarlos a organizaciones más eficaces, capaces de sobrevivir y desarrollarse en mercados más competitivos. Por lo que se comenzó a hablar no sólo de ampliar la cobertura y calidad de la capacitación sino también de modificar su orientación y su contenido para dotar a los trabajadores de nuevas capacidades que le permitan resolver situaciones de trabajo diversas y cambiantes encaminadas hacia la certificación para tener mejor movilidad y competitividad dentro de su sector.

Los principales resultados de estas políticas de ajuste fueron: la reorientación del aparato productivo nacional hacia la exportación y el reforzamiento de la importancia relativa de las firmas de gran tamaño, tanto extranjeras como nacionales.

En este sentido, los resultados arrojados por la industria automotriz reflejan los éxitos y fracasos de la industrialización en su conjunto hasta el estallido de la crisis de los ochenta, periodo en que se alcanzó un elevado desarrollo cuantitativo, sector que ocupa el segundo lugar en generación de empleos y divisas.

Después de 1982 en México se desarrolló lo que se denomina como el tercer núcleo productivo, el cual trata de imitar los métodos japoneses de producción y busca reforzar su posición con el acceso a mano de obra barata.

Junto a lo antes señalado, comenzó la aplicación de la llamada producción esbelta y con ello se transformó la cultura del trabajo y se comenzaron a establecer nuevos parámetros para la evaluación del desempeño laboral cotidiano, la mayor parte de ellos indexados a las nuevas percepciones patronales acerca de la productividad del trabajo.

La industria del automóvil goza de una posición de privilegio dentro de las estructuras industriales y dentro de las políticas gubernamentales, lo que le ha asegurado en los países tanto desarrollados como en vías de desarrollo, una

amplia cobertura que entre otras cosas, les ha permitido conservar el liderazgo en las diversas innovaciones asociadas a la organización del trabajo.

Así tenemos que al cerrar la década de los ochenta puede mencionarse que ya se ha creado la figura del obrero mexicano automotriz polivalente, flexible, altamente productivo y competitivo a un valor que representa sólo una porción del costo en comparación de sus equivalentes en los países desarrollados de Norteamérica como Estados Unidos y Canadá.

1.3. RELOCALIZACIÓN.

La relocalización, y el modo de acceder a este concepto desde el punto de vista sociológico, debe ser acompañado de los de espacio social, región y territorialidad, en donde lo espacio-temporal se relaciona entre sí por los flujos de acción humana que llevan a desarrollar cierta actividad socialmente regulada.

Por lo tanto, la tendencia espacial supone transformaciones productivas y laborales de relevancia. En cuanto a la producción, se trata de nuevas plantas organizativa y tecnológicamente modernas, orientadas a la exportación; laboralmente, descansan en relaciones de trabajo carentes de un organismo sindical y de la carga contractual colectiva que prevalece en las viejas plantas del centro de México

Para el caso de México, en la actualidad se encuentran emplazadas varias firmas multinacionales del sector automotriz. Dentro de la industria manufacturera en particular y del sector secundario en general, poseen una gran relevancia debido a sus niveles de crecimiento y dinamismo, sobre todo a raíz de la etapa de exportación (1982) año en que dicha industria tiende a concentrarse principalmente en dos áreas del territorio mexicano.

La primera queda circunscrita a estados de la región centro, D.F., Estado de México, Morelos y Puebla. Lugar donde se establecen desde un principio y se impulsaron las empresas pioneras del ramo, cuyo emplazamiento o mejor dicho relocalización obedeció a factores de tipo fordista así como a estrategias de abastecimiento del mercado doméstico.

La segunda etapa corresponde a los estados del norte del país, entre los que destacan Coahuila, Aguascalientes, Sonora, Tamaulipas y Chihuahua. En esta zona actualmente se presenta un vertiginoso desarrollo económico, producto de la relocalización de múltiples empresas, entre ellas las automotrices, que han sabido aprovechar las ventajas que allí se ofrecen para poder desarrollar sistemas productivos flexibles derivados de las nuevas estrategias de competencia y abastecimiento mundial.

Esta desconcentración ha llevado a que los obreros ganen menores salarios de aquellos que se pagan en las antiguas plantas aún y cuando los trabajadores tengan una alta calificación en cuanto a capacitación.

Por lo tanto, la reestructuración de este sector tiene que ver con el cambio de las formas de operar de sus plantas tanto del centro como del norte del país. La primera se identifica con el modelo de producción fordista-taylorista, refiriéndose el primero a cadena de ensamble, intensivo en fuerza de trabajo; trabajo en serie, así como trabajo basado en la fuerza laboral estandarizada el segundo concepto es por lo tanto entendido como un proceso el cuál "no supone sólo la organización del trabajo sino las formas de supervisión y control, las reglas de cómo trabajar, los niveles, sus jerarquías, los criterios y formas de ejercicio de la autoridad y el poder, es decir, se basa en una clara división entre concepción y ejecución, una gran división del trabajo y un sistema de métodos que establecen claramente las operaciones a realizar, su secuencia, el tiempo de las mismas y el modo operatorio de efectuarlas"⁶ lo cuál es resultado de estrategias de producción doméstica, donde el principal mercado a abastecer

⁶ De la Garza Enrique (coord.), *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo* p.126.

era el nacional, la mayoría de estas plantas datan de la década de los años sesenta principalmente.

También se encuentran las plantas que surgen a partir de 1982 localizadas en la parte norte, que son reconocidas como unas de las más modernas no sólo de América Latina, sino que incluso del mundo. Desde sus inicios, han operado con sistemas de producción flexibles, ya que ha sido el resultado de una estrategia de producción global para abastecer a un mercado externo, es decir, existe una incorporación de innovaciones, tanto tecnológicas como en la organización de la producción.

Es posible observar cómo las plantas del norte nacen ya con las últimas novedades en cuanto a tecnología y bajo un esquema de producción flexible; lo cual les permitió contar, desde el principio, con las más modernas tecnologías del sector, además de implementar sistemas más eficientes tanto en la administración como en la organización del trabajo.

Las plantas del norte poseen eficientes y modernos sistemas de máquinas de control numérico, así como programas de diseño asistido por sistemas de computo e informática, así como de manufactura asistida por sistemas CAD/CAM (Diseño y manufactura asistido por computadora), lo cual da respuesta rápida a las diversas demandas del mercado, a través de un rediseño constante del producto y de la reprogramación del proceso productivo.

Estas innovaciones también han permitido el desarrollo del sistema justo a tiempo, el cual permite la creación de redes en el proceso de producción. Este sistema programa el suministro de flujos de mercancías de tal manera que los inventarios se ven reducidos a su mínima expresión, lo cual exige a cambio una rápida y fácil comunicación con los proveedores, situación que favorece localizaciones próximas y una mayor integración.

El conjunto de los sistemas logra establecer una relación precisa con el mercado en términos de calidad y tiempo, es decir, mantiene redes flexibles y continuas entre los proveedores, el ensamblaje y los mercados. Este aspecto es sin duda uno de los principales aportes del sistema de producción flexible introducido en México a partir de 1982, pues en el modelo de producción anterior o fordista las relaciones entre proveedores, ensamble y mercado eran más rígidas y autónomas.

A diferencia de las plantas más modernas, las de mediados del siglo XX éstas no cuentan aún con todos estos sistemas de forma generalizada, es decir, la presencia de estas innovaciones sólo se dan en determinadas fases del proceso de producción.

En términos generales, se considera que las plantas de última generación están automatizadas en la mayoría de sus procesos, mientras que sus homólogas de los años 60 y 70 sólo registran un cierto porcentaje en algunos procesos. El proceso de automatización de estas últimas es muy reciente, dado que fue hasta inicios de la década de los años noventa cuando se introdujeron los primeros robots.

Aunque las plantas de las primeras generaciones están haciendo esfuerzos por renovarse y adaptarse a las nuevas exigencias productivas a través de cambios en departamentos clave, éstas no se desarrollan en cuanto a la reestructuración de los procesos tanto en las incorporaciones de innovaciones tecnológicas como en las que tienen que ver con las nuevas formas de organizar la producción.

En cuanto al proceso de reestructuración que experimentan las plantas terminales en general, las innovaciones en la organización productiva son las transformaciones que han sido más rápidamente adoptadas y difundidas. Es en este aspecto donde se han desarrollado mejor los niveles de adaptación y donde las diferencias son menos acusadas entre las nuevas plantas y las que datan del periodo fordista.

Son estas innovaciones las que permiten a las plantas, especialmente a las viejas, alcanzar los niveles de calidad y productividad exigidos en el mercado internacional y hacerse de un lugar importante en la dinámica mundial de la producción automotriz.

Las innovaciones en la organización se dan básicamente en el proceso, más que en el producto, y a diferencia de las innovaciones tecnológicas son más fáciles de implementar. De manera tal que aquellas empresas que han entrado al proceso de reestructuración, o lo llevan a cabo, modifican en primera instancia sus sistemas de producción antes que sus equipos.

Así se tiene que, por ejemplo, en las plantas del centro el establecimiento de nuevos métodos y sistemas para organizar la producción se produjeron a mitad de la década de los años ochenta, mientras que los cambios tecnológicos de mayor importancia fueron asumidos hasta principios de los noventa.

En la actualidad, en los complejos del centro se presentan las innovaciones de organización más importantes que definen el modo de operar del sistema de producción flexible: sistema justo a tiempo, círculos de calidad, equipos de trabajo e involucramiento en el empleo. No obstante, a diferencia de su homóloga del norte, ha tenido que enfrentarse a los inconvenientes de asumir poco a poco y con más dificultades dicho proceso de reestructuración.

A pesar de presentarse una tendencia de homogeneización en la reestructuración, relacionada con la organización productiva entre ambas plantas, todavía son notorias las diferencias según las etapas de desarrollo en las que se encuentran.

De este modo, los últimos cambios que se presentaron en el norte tuvieron como principal objetivo hacer más eficientes los procesos para alcanzar una mayor libertad de operación e integración entre los equipos de trabajo. Con lo anterior se pretende formar grupos no sólo autónomos, fase en la que se

encuentra la planta del centro, sino además autodirigidos, capaces de administrar su actividad, su presupuesto, sus periodos de descanso, etc. Es decir, se intenta constituir células de trabajo que se responsabilicen cada vez más no sólo de sus funciones manufactureras, sino también administrativas.

Por su parte, en la empresa del centro las últimas transformaciones han tratado de consolidar y perfeccionar una primera fase del nuevo sistema de organización productiva, mediante cambios que consistieron en promover la multi - habilidad de los operarios, implantar el trabajo en equipo, reordenar los turnos de trabajo, crear sistemas de formación profesional, establecer sistemas de incentivos económicos a la productividad y reclasificar los puestos de trabajo.

Todos ellos son aspectos asumidos y perfeccionados desde las primeras etapas de operación de las plantas del norte.

En cuanto a la demanda de trabajadores, se observan similitudes y divergencias en ambos complejos. Las transformaciones cualitativas tienden a ir en una misma línea. En ambas se observa que existe demanda de nuevos profesionales, lo cual no significa que ahora se requieran empleados con títulos técnicos/universitarios que antes no eran necesarios, sino que las nuevas demandas exigen otros conocimientos complementarios, como un alto dominio del inglés (más del 80 por ciento) y formación básica en informática.

Esas nuevas necesidades de la industria están dirigidas a empleados de categorías medias, ya que no aplican para la mayoría de los operarios. No obstante, el nivel de educación media superior o técnica que se les pide a estos últimos, también experimentan cambios, dado que al inicio del proceso de reestructuración en las plantas del centro se les contrataba con el nivel de educación media básica (secundaria) mientras que ahora se contrata personal que tengan el nivel medio superior (bachillerato) cubierto; lo que ya se consideraba en las plantas del norte desde un principio.

Cuantitativamente ha existido una disminución en la demanda de trabajadores, esto se puede comprobar a través del adelgazamiento de las plantillas de las fábricas del centro, que se encuentra en pleno proceso de reestructuración y que ha reducido el número de trabajadores durante los últimos 10 años. También se demuestra en el hecho de que las plantas altamente automatizada del norte hayan empezado sus operaciones con un número de trabajadores mucho menor en comparación con las del centro, las cuales han alcanzado mayores niveles de productividad, situación impensable bajo un sistema de producción fordista.

Las relativamente escasas innovaciones que se han incorporado en la planta del norte, dado su elevado desarrollo con el que fueron creadas, han pretendido reducir los costos de producción y, sobre todo, han buscado mejorar la calidad de los productos con el principal objetivo de ganar más segmentos y territorios de un mercado global. Este último asunto es uno de los propósitos más importantes que buscan conseguir tanto las plantas más tecnificadas como aquellas en proceso de serlo. Es decir, ahora todas las plantas del sector tienen un común denominador, generar productos cada vez más competitivos para un mercado global, a través de mayores niveles de calidad y de la más adecuada administración de sus recursos.

Las nuevas estrategias producto de la reestructuración y asimilación de las innovaciones, entre las que destacan el sistema justo a tiempo y el control total de calidad, han obligado a los proveedores de autopartes y componentes y a las empresas automotrices terminales a crear una relación más intensa, a tal grado de ser interdependientes.

Lo anterior ha logrado mantener una coordinación más precisa que ha permitido, por un lado, abaratar los costos y minimizar los inventarios, y por otro, estandarizar los productos con la mayor calidad posible. Esto ha provocado una tendencia hacia la relocalización de la producción en dos sentidos. Uno es que los proveedores tendieron a localizarse muy próximos a

las plantas terminales, y el otro es que éstas últimas se ubicaron cercanas a sus principales mercados de compra y venta.

La elección del sitio para la localización de las plantas terminales ha sido en todo momento un factor trascendental para la competitividad de las empresas. Sin embargo, los factores de localización no siempre han sido los mismos a lo largo del tiempo, si bien unos han permanecido desde la época del fordismo, otros han perdido peso y han sido sustituidos por nuevos factores que requieren las condiciones actuales de producción flexible.

Dentro de todos los factores que determinan el asentamiento de las plantas en un territorio específico se puede distinguir a grosso modo a partir de dos aspectos: 1) los "internos, propios del proceso productivo, que tienen que ver con sus diferentes fases de producción, distribución y consumo; y 2) los "externos", que están determinados por las políticas de desarrollo que establecen los gobiernos federal, estatal o local en un momento dado. Ambos tipos son complementarios y favorecen o inhiben el protagonismo de un espacio en función de las características generales de producción.

En este sentido, se busca estandarizar los procesos tanto en las plantas del centro como del norte con factores tales como:

1. Existencia de mano de obra suficiente y relativamente barata pero con capacitación y ciertos niveles educativos (técnicos/ingenieros).
2. Cercanía con proveedores y clientes.
3. Existencia de infraestructura que cubra todas sus necesidades.
4. Acceso al mercado nacional e internacional.

Además, la localización de estas plantas se encontró con agentes externos, como políticas gubernamentales que, por un lado favorecían la existencia de los factores antes mencionados y, por el otro, inhibían un mayor crecimiento de las zonas tradicionalmente industrializadas. Lo anterior, se combinó con otros

factores específicos, como la apertura comercial que experimentó la economía mexicana y la mayor relación de las nuevas plantas con el mercado externo que con el nacional.

En este sentido, una de las transformaciones más visibles que se producen en el territorio donde se han localizado las nuevas plantas (norte del país), y que no se observa en los espacios que albergan a las tradicionales plantas del centro, es la conformación de parques de proveedores en un entorno muy próximo. En algunos casos estos parques se ubican alrededor de las plantas, lo que constituye verdaderos conjuntos regionales fuertemente integrados que tienen como principal objetivo el abasto del mercado internacional.

En la actualidad, tanto los complejos del centro como los del norte manifiestan una forma de articulación productiva más integrada entre proveedores, ensamble y mercado. En el caso de las plantas del centro la reestructuración les permite adaptarse, en la medida de sus posibilidades, a las actuales condiciones de producción.

El mayor porcentaje de los componentes que requiere un vehículo se manufacturan fuera de las plantas terminales automotrices, por lo que existe una elevada dependencia de éstas con respecto a sus proveedores. Esta dependencia es sólo aparente, dado que a su vez se tiene una alta integración entre proveedores y plantas terminales, por lo que esta última es la que controla el proceso productivo en general.

En muchos casos, los principales proveedores o pertenecen en un cien por ciento a las mismas firmas o éstas poseen un porcentaje elevado de sus acciones, a tal grado que determinan el cómo, cuándo y dónde se produce en función de sus necesidades. La integración es tan alta que en los acuerdos que se firman queda manifiesta la libertad por parte de las multinacionales automotrices de intervenir en el momento en que lo consideren oportuno en las empresas proveedoras con el fin de adaptarlas a sus condiciones y demandas.

Otro aspecto importante en esta relación es la lealtad que tienen los proveedores, sobre todo los de primer orden, hacia las firmas para las que trabajan. Lo que a su vez permite desarrollar esquemas y estrategias productivas con un alto grado de compenetración. La relación con los proveedores está determinada a partir del proceso de reestructuración que se tuvo en el sector automotriz a nivel mundial.

Lo anterior trajo como consecuencia, entre otras cosas, "el pretender estandarizar la calidad de todos los componentes y por consiguiente del producto final. Ello derivó en un considerable recorte en el número de proveedores, los cuales se seleccionan en función de: 1) calidad del producto, 2) puntualidad en la entrega, 3) mejor precio, 4) mayor facilidad para adaptarse a los modos de operar de la empresa y 5) mayores niveles de integración"⁷

La asignación de proveedores para cada planta terminal se realiza desde las oficinas centrales, mismas que operan desde su país de origen, por lo que se establece una red de funcionamiento altamente centralizado en relación con la capacidad de toma de decisiones. Sus operaciones y resultados los reportan también directamente a las matrices localizadas en el país de origen.

A pesar de alcanzar una integración nacional de entre 60 y 65 por ciento, la mayoría de los componentes que se adquieren en territorio nacional son productos de empresas procedentes del país de origen de la transnacional automotriz para la que trabajan. En este sentido, se observan ejemplos típicos de lo que son las redes entre las empresas.

En el caso de los proveedores que operan bajo un régimen de "maquila" el proceso descrito se agudiza, ya que el 100 por ciento de insumos requeridos proviene del extranjero. Lo que no permite generar vínculos productivos capaces de desarrollar una sinergia que incorpore a la industria nacional. Además, sus productos también son exportados hacia el país de origen de la

⁷ Carrillo V. Jorge. (coord.), *La nueva era de la industria automotriz en México*. p. 37

firma para ser ensamblados en el producto final. Por lo tanto, el desarrollo regional derivado de su actividad se reduce, casi exclusivamente, al empleo que puedan generar.

Bajo el sistema justo a tiempo, tal es el grado de compenetración entre proveedores y empresas terminales que existen una serie de programas para el desarrollo de proveedores, los cuales tienen el objetivo común de lograr la calidad total.

Las innovaciones productivas flexibles en el sector automotriz han permitido readecuar la lógica de funcionamiento espacial heredada del periodo de producción fordista y la estrategia multidoméstica, cuyo resultado ha generado un patrón "descentralizador-concentrador".

Descentralizador porque desplaza a nivel internacional procesos productivos, o fases de éstos, a territorios con mayores ventajas comparativas. Aspecto que se reproduce en un contexto nacional, ya que las nuevas inversiones se localizan en espacios diferentes a los tradicionales núcleos de aglomeración industrial.

Y concentrador, porque conforma parques de proveedores primarios, provenientes del país de origen de la empresa terminal, que suelen localizarse alrededor de éstas y que constituyen verdaderos conjuntos regionales fuertemente integrados, cuyo principal objetivo es el abasto mundial.

Gracias a la difusión de las innovaciones tecnológicas y de organización todas las plantas automotrices en México tienen como meta o finalidad lograr productos cada vez más competitivos para abastecer al mercado global. Sea que desde un principio se hayan creado bajo ésta lógica, o bien, que mediante el proceso de reestructuración pretendan conseguirlo.

De este modo, las plantas de la época del fordismo o posteriores a 1982, localizadas en el centro de México, se encuentran en proceso de llegar a ser como sus homólogas del norte del país, las cuales han sido creadas bajo sistemas de producción flexibles, sistemas que han permitido a las trasnacionales avanzar en cuanto a desarrollo de capital humano libre de experiencia sindical y con un alto nivel educativo, lo que las hace unas de las plantas más modernas no sólo del México sino del mundo.

II. RELACIONES LABORALES EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ MEXICANA.

2.1. LA FLEXIBILIDAD DE LAS RELACIONES LABORALES EN MÉXICO.

El estudio de la flexibilización de las relaciones laborales en México se inició desde la mitad de los ochenta y se han considerado diversos aspectos en el análisis.

En un primer momento el estudio de la flexibilidad tuvo que ver con la exigencia de interpretar el fenómeno sólo a partir de razones estructurales, lo que ha favorecido el giro hacia el fenómeno de la flexibilidad y abrir involuntariamente nuevas perspectivas derivadas de sus limitaciones.

La visión regulacionista trata de entender el fenómeno de la flexibilidad tomando en cuenta la importancia del estudio de la relación salarial en México, la cual cobra relevancia si partimos de un gran número de fenómenos contemporáneos, tales como: El aumento del desempleo, la emergencia del trabajo interno o a tiempo parcial, el decrecimiento del poder adquisitivo, el abandono de la noción de salario mínimo, el surgimiento de nuevas formas de segmentación del mercado de trabajo, el fortalecimiento de las actividades informales urbanas, la entrada en desuso de las comisiones tripartitas (trabajador, patrón y sindicato) de concertación social y otros más, los cuales se convierten en aspectos que confirman la necesidad de captar las grandes transformaciones que se gestan en la relación salarial en México.

Simultáneamente, estos hechos forman parte de una estrategia económica diseñada para completar el proyecto de reconversión industrial que, con base en la robotización e introducción de nuevas tecnologías, de esta forma en México se trabaja de manera variada para salir de la crisis económica actual.

En este caso, la solución al problema de la productividad incluye la innovación tecnológica y la introducción de equipos flexibles en el sistema de producción. Lo que significa una transformación substancial de la condición de los trabajadores, dirigida hacia la formación del trabajador polivalente, e implica también la búsqueda de una nueva racionalidad en la organización empresarial y el sistema productivo.

La anterior alternativa redujo un fenómeno complejo a las expresiones más generales de la crisis económica y de una necesidad estructural de salida a la misma, a la ausencia de alternativas a la política laboral neoliberal, así como a los pactos tripartitas.

Diversos autores sostienen que México vivía desde la década de los ochenta serias transformaciones económicas, políticas y sociales tendientes a transitar a la modernización. En este estudio se explican los obstáculos que la movilidad laboral se presenta en la industria automotriz mexicana, por lo que se sostiene que la flexibilidad expresa la capacidad de respuesta del sector laboral ante la reestructuración del aparato productivo o en las condiciones de trabajo; por lo que la flexibilidad salarial, la movilidad en el empleo, la movilidad profesional y la movilidad geográfica de la mano de obra, constituyen las dimensiones que determinan la flexibilidad laboral desde el punto de vista macroeconómico.

Desde el punto de vista microeconómico, los requerimientos de la flexibilidad derivan de los cambios tecnológicos, de la apertura comercial y de los cambios en la organización del trabajo, hechos que llevan a la conveniencia de constituir la empresa flexible.

Con respecto a la flexibilización de las relaciones laborales, se considera importante tomar en cuenta, en primer lugar, los conceptos de reconversión industrial, modernización, reestructuración productiva y flexibilización del trabajo y de los contratos colectivos, por lo que se sostiene que la reconversión industrial está relacionada con la crisis que vive el capitalismo desde la década

de los años ochenta; que el capital ha experimentado una serie de cambios tendientes a aumentar la productividad y calidad de sus productos, eliminando trabas en los procesos productivos y en las relaciones laborales; que dentro del concepto de reestructuración productiva no hay que incluir solamente los cambios tecnológicos duros, sino también modificaciones en las relaciones laborales, en particular las contractuales y legales, con lo que se logra poner énfasis en un nuevo escenario para el fenómeno, en dos niveles no considerados anteriormente.

En segundo lugar, "la flexibilización de la fuerza de trabajo o el uso flexible de la fuerza de trabajo puede comprender varias dimensiones:

1).- Flexibilización numérica: ajuste del empleo a la demanda fluctuante del producto. Esta dimensión puede tomar las formas de reajuste de personal de base, empleo de eventuales, empleo de subcontratistas y empleo de personal de confianza.

2).- Flexibilidad salarial: el salario se adecua en función de la productividad.

3).- Flexibilidad funcional: uso flexible de la fuerza de trabajo dentro de los procesos productivos, lo que implica un trabajo polivalente y movilidad interna entre puestos de trabajo, departamentos, adscripción, turnos, horarios, etc."¹

2.2. LA SEGMENTACIÓN DE LOS TRABAJADORES Y LAS RELACIONES LABORALES EN MÉXICO.

La segmentación se presenta, entre los trabajadores que forman parte de los grandes sindicatos que pusieron frenos históricos al uso y desgaste de la fuerza de trabajo mediante los contratos colectivos, contratos que incluso permitían al sindicato participar en algunas decisiones relacionadas con la producción, como es el caso de los trabajadores que han tenido relaciones laborales flexibles.

¹ De la Garza, Enrique *Modelos de Industrialización en México*. p. 203.

Se han observado como rigideces particulares, la existencia de cláusulas en algunos de los grandes contratos, las cuales impiden la movilidad de los trabajadores entre lugares, departamentos y puestos de trabajo. Son cláusulas que definen los perfiles de los puestos y que limitan no sólo la polivalencia, además ponen frenos a la intensidad en el trabajo; la existencia en las contrataciones colectivas que definen los trabajos o trabajadores de confianza, como forma de limitar el espacio en beneficio de las funciones de base y en tal virtud sindicalizadas y sobre las que el sindicato ejerce la titularidad; los criterios de antigüedad establecidos en los contratos colectivos como principal factor a considerar para el ascenso; e incluso, en algunos casos la obligación de la empresa de informar sobre cambios tecnológicos y en materia de organización del trabajo.

Las cláusulas impiden a los trabajadores, y a la gran masa que significan éstos, tener los privilegios de la libre movilidad, compactación y simplificación de tabuladores, libertad en la contratación de base, escalafón por capacidad probada y manos sindicales al interior de la empresa tanto en organización como en materia de tecnología. En este sentido, después de un decenio de iniciado el proceso de la reestructuración productiva en México es probable que la noción de flexibilidad sea la que cruza las diversas modalidades de la reestructuración, aunque por el momento se refiera casi exclusivamente a la flexibilidad en el uso de la fuerza de trabajo.

Dado lo anterior, las formas específicas que asume la flexibilidad dependen fundamentalmente de la concepción que se tenga sobre la productividad. De esta forma, la flexibilidad se comprende como un dejar hacer a las gerencias, lo que implica sobre todo la búsqueda del incremento del producto, combinado con la disminución del número de trabajadores y/o la reducción en los salarios reales. Lo que buscan los trabajadores y las organizaciones sindicales concientes es que se tome en cuenta en la medida de las posibilidades de la empresa, que se consideren elementos como el convencimiento, el involucramiento o la promoción de las iniciativas de los trabajadores como

factores capaces de favorecer el incremento de la productividad y por lo tanto el crecimiento de la empresa.

En el aspecto de la flexibilidad del trabajo, se observa cómo influyen las estrategias empresariales, el tipo de capital, su capacidad exportadora, las diferencias regionales. Se trata también de apreciar la incidencia de la tradición sindical del sector, la experiencia combativa de los trabajadores y cómo todo ello compone el fenómeno de la flexibilidad.

Así, se ha podido diferenciar, por ejemplo, que en las maquiladoras del norte, se excluye al sindicato de la mayoría de las decisiones sobre la fuerza de trabajo, lo que da libertad absoluta para contratar personal de confianza, eventual o de base, dando así facultad a la empresa para imponer tiempos extras, trabajo en días de descanso, el escalafón por capacidad y otras cláusulas semejantes.

Las relaciones laborales se viven como relaciones formalizadas e informalizadas, las primeras que regulan en forma reglamentada el proceso de trabajo, las formas de organización y decisiones entre trabajadores y directivos sobre el proceso de producción. Las informales, que cobran forma concreta en el piso de la fábrica en función de las necesidades e incertidumbres que asuma en cada momento el proceso productivo, en asociación con las metas de valorización de capital y las condiciones de mercado-clientes del producto, son estrategias empresariales para cubrir estas necesidades; surgen según la existencia o no de normas y la disposición, actitud y fuerza de los actores para respetarlos, establecerlos, filtrarlos o negociarlos son cruciales de acuerdo con la presencia o ausencia de organizaciones de los trabajadores, sus fines, su identidad y representatividad; la configuración que asumen los conflictos del trabajo, sus resultados productivos; y de las estrategias colectivas e individuales de los trabajadores para abordar o superar estos conflictos.

III. LA REESTRUCTURACIÓN DEL SECTOR AUTOMOTRIZ EN MÉXICO A PARTIR DE 1982.

Es necesario recordar y tomar en cuenta que, sobre la productividad no sólo influyen las bases tecnológicas sino también las formas de organización del trabajo, entre las que se puede mencionar: los procesos ford-taylorizados, con cierta configuración mecánica del proceso; procesos taylorizados sin configuración mecánica; procesos de vigilancia y mantenimiento en flujo continuo; procesos sin control estricto de tiempos y movimientos por la máquina o por los supervisores; trabajo directo con herramientas o maquinado con supervisión estricta del personal.

Otro factor que es importante mencionar y analizar en el desarrollo del presente trabajo, lo constituyen las relaciones laborales (entendidas éstas como las relaciones que se dan entre el capital y el trabajo), las cuales pueden ser las condiciones que se encuentran contenidas en los contratos de trabajo o bien normadas por las leyes y tribunales respectivos; así como las no codificadas que son aquellas costumbres en el trabajo como los valores, las legitimidades, las significaciones, las representaciones y los discursos que con respecto a la productividad pueden ser instrumentales o participativos. Es decir, en este tipo de condiciones se encuentran las de carácter socio-cultural de los trabajadores, en las actuales condiciones, en donde la fuerza de trabajo es muy barata y existe una gran facilidad por parte del gobierno hacia las empresas exportadoras, surgen procesos tanto rígidos como flexibles dentro de las ya citadas relaciones laborales.

Aún y cuando poco antes de los años ochentas se introdujeron en el país nuevas formas de organización del trabajo, la crisis de productividad indujo a muchas empresas a introducir nuevos esquemas organizativos, las principales formas son: control de calidad total (el cuál engloba, cero errores, círculos de control de calidad, control estadístico del proceso); el justo a tiempo; polivalencia y ampliación de funciones de las categorías; movilidad interna;

equipos de trabajo; equipos de detección de fallas; filosofía y políticas de nuevas relaciones humanas e involucramiento; reintegración de funciones de producción (producción con mantenimiento y control de calidad).

Es necesario aclarar que las formas anteriores se presentan pocas veces al mismo tiempo, por lo que las empresas prefieren aspectos parciales del control de calidad, así como en el caso de la industria automotriz, la implementación y uso de tecnologías de punta sobre todo para los procesos encaminados hacia la exportación.

Con eso, se puede notar que el desarrollo industrial mexicano que parte de la década de los años ochenta agregó a su desarrollo desigual, bases tecnológicas y procesos de trabajo que no fueron ajustados a las formas tradicionales de producir que se venían gestando en el país y donde las relaciones laborales no permitían una conexión acorde con las nuevas necesidades que la modernidad imponía.

En la actualidad, la gran competencia que se da a nivel internacional en todas las ramas de la industria, incluida la industria automotriz ha llevado a que no sólo las grandes transnacionales modifiquen sus procesos de producción, sino que también los diferentes gobiernos de los países en donde se encuentran asentadas las plantas de dichas empresas, vean modificado en algunos casos de manera radical, leyes, y formas que el modelo japonés obligó a transformar; este es el factor fundamental que aunado a otras características de la cultura de la sociedad oriental permitieron el surgimiento de estos modelos de competitividad que despertaron y aceleraron al mundo industrializado, incluidos países Latinoamericanos como México, Brasil, Argentina, etc.

3.1. RELOCALIZACIÓN NACIONAL DEL SECTOR AUTOMOTRIZ EN MÉXICO.

Para el caso de México, en la actualidad se encuentran emplazadas varias firmas multinacionales del sector automotriz. Dentro de la industria manufacturera en particular y del sector secundario en general, las que poseen una gran relevancia debido a sus niveles de crecimiento y dinamismo, sobre todo a raíz de la etapa de exportación (1982) año en que dicha industria tiende a concentrarse principalmente en dos áreas del territorio mexicano.

La primera quedó circunscrita a estados de la región centro, D.F., Estado de México, Morelos y Puebla. Lugar donde se establecieron desde el principio (1924) y se impulsaron las empresas pioneras del ramo, cuyo emplazamiento o mejor dicho relocalización obedeció a factores de tipo fordista así como a estrategias de abastecimiento del mercado doméstico.

La segunda etapa corresponde a los estados del norte del país, entre los que destacan Coahuila, Aguascalientes, Sonora, Tamaulipas y Chihuahua. En esta zona actualmente se presenta un vertiginoso desarrollo económico, producto de la relocalización de múltiples empresas, entre ellas las automotrices, que han sabido aprovechar las ventajas que allí se ofrecen para poder desarrollar sistemas productivos flexibles derivados de las nuevas estrategias de competencia y abastecimiento mundial.

La explicación lógica y estratégica que condujo a las transnacionales a la relocalización de sus plantas hacia el norte del país fue "la crisis económica como el fundamento del proceso de reestructuración del sector orientado hacia la búsqueda de mayor eficiencia y competitividad; la disminución en el empleo en plantas orientadas hacia el mercado interno y la expansión en el mismo en aquellas orientadas hacia la exportación; la incorporación de nuevas tecnologías duras y blandas fundamentalmente en plantas exportadoras de automóviles y motores; por la desindicalización y la desregulación del trabajo; así como por la

reestructuración en el empleo, con el cambio en el perfil de los trabajadores, de su calificación y de su regulación”¹

Esta desconcentración ha llevado a que los obreros ganen menores salarios a los que se pagan en las antiguas plantas aún y cuando los trabajadores tengan una alta calificación en cuanto a capacitación.

Las anteriores diferencias se deben en parte a los resultados en cuanto a las distintas practicas empresariales, así como de una política sindical que en cinco décadas no ha mostrado voluntad política de cumplir por lo menos las más elementales demandas de los trabajadores, las cuales se profundizan cada vez más en los nuevos centros fabriles.

La reestructuración de este sector tiene, por lo tanto, que ver con el cambio de las formas de operar de sus plantas tanto del centro como del norte del país. La primera se identifica con el modelo de producción fordista-taylorista, resultado este de estrategias de producción doméstica, donde el principal mercado a abastecer era el nacional, la mayoría de estas plantas datan de la década de los años sesenta principalmente.

Mientras que las plantas que surgen a partir de 1982 localizadas en la parte norte son reconocidas como unas de las más modernas no sólo de América Latina, sino que incluso del mundo. Desde sus inicios, han operado con sistemas de producción flexibles, dado que ha sido el resultado de una estrategia de producción global para abastecer a un mercado externo, es decir, existe una incorporación de innovaciones, tanto tecnológicas como en la organización de la producción.

¹ Carrillo V. Jorge. (coord.), *La nueva era de la industria automotriz en México*. p. 72



Por lo tanto, es posible observar como las plantas del norte nacen ya con las últimas novedades en cuanto a tecnología y bajo un esquema de producción flexible; lo cual le permitió contar, desde el principio, con las más modernas tecnologías del sector, además de implementar sistemas más eficientes tanto en la administración como en la organización del trabajo.

Las plantas del norte poseen eficientes y modernos sistemas de máquinas de control numérico, así como programas de diseño asistido por sistemas de computo e informática, así como de manufactura asistida por sistemas CAD/CAM (Diseño y manufactura asistido por computadora), lo cuál ha permitido la producción de series cortas sin afectar a la productividad, además

de dar respuesta rápida a las diversas demandas del mercado, a través de un rediseño constante del producto y de la reprogramación del proceso productivo.

Estas innovaciones también han permitido el desarrollo del sistema justo a tiempo, el cuál permite la creación de redes en el proceso de producción. Este sistema programa el suministro de flujos de mercancías de tal manera que los inventarios se ven reducidos a su mínima expresión, lo que exige a cambio una rápida y fácil comunicación con los proveedores, a favor de localizaciones próximas y una mayor integración.

El conjunto de los sistemas logra establecer una relación precisa con el mercado en términos de calidad y tiempo, es decir, mantiene redes flexibles y continuas entre los proveedores, el ensamblaje y los mercados. Este aspecto es sin duda uno de los principales aportes del sistema de producción flexible introducido en México a partir de 1982, ya que en el modelo de producción anterior o fordista las relaciones entre proveedores, ensamble y mercado eran más rígidas y autónomas. A diferencia de las plantas del norte, las del centro no cuentan aún con todos estos sistemas de forma generalizada; esto es la presencia de estas innovaciones sólo se da en determinadas fases del proceso de producción.

El nivel de automatización que existe en distintos complejos es muy desigual, mientras que en las del norte cuentan con robots en casi todas las áreas, en las del centro sólo tienen en tres o cuatro. En ambos casos dichos robots se distribuyen en los departamentos de carrocería y armado, para llevar a cabo tareas de soldadura y pintura. A lo anterior se añade la diferencia en la antigüedad de la maquinaria y equipo de las plantas.

En términos generales, se considera que las plantas del norte están automatizadas en un 60 por ciento; por el contrario, sus homólogas del centro sólo registran un 30 por ciento. El proceso de automatización de estas últimas

es muy reciente, ya que fue hasta inicios de la década de los años noventa cuando se introdujeron los primeros robots.

Y aunque las plantas del centro están haciendo esfuerzos por renovarse y adaptarse a las nuevas exigencias productivas, a través de cambios en departamentos clave, no obstante, dicho esfuerzo no se desarrolla tanto en las incorporaciones de innovaciones tecnológicas como en las que tienen que ver con las nuevas formas de organizar la producción.

En cuanto al proceso de reestructuración que experimentan las plantas terminales en general, las innovaciones en la organización productiva son las transformaciones que han sido más rápidamente adoptadas y difundidas. Es en este aspecto donde se han desarrollado mejor los niveles de adaptación y donde las diferencias son menos imputadas entre las nuevas plantas y las que datan del periodo fordista.

Son estas innovaciones las que permiten a las plantas mexicanas, especialmente a las viejas, alcanzar los niveles de calidad y productividad exigidos en el mercado internacional y hacerse de un lugar en la dinámica mundial de la producción automotriz.

Las innovaciones en la organización básicamente se dan en el proceso más que en el producto y a diferencia de las innovaciones tecnológicas son más fáciles de implementar. De tal manera aquellas empresas que han entrado al proceso de reestructuración, o lo llevan a cabo, modifican en primera instancia sus sistemas de producción antes que sus equipos. En este sentido, en las plantas del centro de México la transformación de un régimen netamente fordista a uno flexible ha pasado primero por innovaciones de organización y posteriormente por las tecnológicas.

Así se tiene que, por ejemplo, en las plantas del centro el establecimiento de nuevos métodos y sistemas para organizar la producción se produjeron a mitad de la década de los años ochenta, mientras que los cambios tecnológicos de mayor importancia fueron asumidos hasta principios de los noventa.

En la actualidad, en los complejos del centro, se presentan las innovaciones de organización más importantes que definen el modo de operar del sistema de producción flexible: sistema justo a tiempo, círculos de calidad, equipos de trabajo e involucramiento en el empleo. No obstante, a diferencia de su homóloga del norte, ha tenido que enfrentarse a los inconvenientes de asumir poco a poco y con más dificultades dicho proceso de reestructuración.

A pesar de presentarse una tendencia de homogeneización en la reestructuración relacionada con la organización productiva entre ambas plantas, todavía son notorias las diferencias según las etapas de desarrollo en las que se encuentran.

De este modo, los últimos cambios que se presentaron en el norte tuvieron como principal objetivo hacer más eficientes los procesos para alcanzar una mayor libertad de operación e integración entre los equipos de trabajo. Con lo anterior, se pretende formar grupos no sólo autónomos, fase en la que se encuentra la planta del centro, sino además autodirigidos, capaces de administrar su actividad, su presupuesto, sus periodos de descanso, etc. Es decir, se intenta constituir células de trabajo que se responsabilicen cada vez más no sólo de sus funciones manufactureras, sino también administrativas.

Por su parte, en la empresa del centro las últimas transformaciones han tratado de consolidar y perfeccionar una primera fase del nuevo sistema organización productiva, mediante cambios que consistieron en promover la multi - habilidad de los operarios, implantar el trabajo en equipo, reordenar los turnos de trabajo, crear sistemas de formación profesional, establecer sistemas de incentivos económicos a la productividad y reclasificar los puestos de trabajo.

Todos ellos son aspectos asumidos y perfeccionados desde las primeras etapas de operación de las plantas del norte.

En cuanto a la demanda de trabajadores, se observan similitudes y divergencias en ambos complejos. Las transformaciones cualitativas tienden a ir en una misma línea. En ambas se observa que existe demanda de nuevos profesionales, lo cual no significa que ahora se requieran empleados con títulos técnicos/universitarios que antes no eran necesarios, sino que las nuevas demandas exigen conocimientos complementarios, como un alto dominio del inglés y formación básica en informática.

Esas nuevas necesidades de la industria están dirigidas a empleados de categorías medias, ya que no aplican para la mayoría de los operarios. No obstante, el nivel de educación medio que se les pide a estos últimos también experimenta cambios, ya que al inicio del proceso de reestructuración en las plantas del centro se les contrataba con el nivel de educación media básica (secundaria) mientras que ahora se contratan operarios que tengan el nivel medio superior (bachillerato) cubierto; lo que ya se consideraba en la planta del norte desde un principio.

En la actualidad las plantas de ensamble del norte cuentan con un menor número de trabajadores quienes producen en promedio 130.000 autos al año, mientras que las plantas del centro poseen una plantilla mayor de trabajadores y una producción anual de sólo 123.000 autos.

En su contexto externo, estas plantas se pusieron en marcha en un momento en que las políticas gubernamentales promovían la industrialización de los centros urbanos mejor dotados en los aspectos antes mencionados, como las ciudades de Guadalajara, Monterrey, y sobre todo, la Ciudad de México, aunque también se invirtió en ciudades pequeñas y medianas como Puebla, Cuernavaca y Toluca principalmente.

Por su parte, en las plantas del norte estos factores han cambiado de sentido, dando mayor importancia, dentro de los internos, a aspectos como:

1. Facilidad para implementar sistemas flexibles de producción (Justo a Tiempo).
2. Existencia de un ambiente laboral poco regulado.
3. Mano de obra cualificada y poco conflictiva (sin experiencia).
4. Cercanía a proveedores y clientes.
5. Existencia de incentivos fiscales.
6. Acceso a un mercado internacional (global).

La Nissan de Aguascalientes por ejemplo, hasta el momento ha provocado el desplazamiento de empresas de proveedores de primer orden, todas procedentes de Japón. Esas empresas están localizadas en un entorno local inmediato a la planta terminal. Todas ellas de capital japonés y donde laboran en su mayoría con insumos procedentes de ese país, por lo que los efectos de encadenamientos productivos con empresas pequeñas y medianas de capital nacional están circunscritos al abasto de insumos secundarios.

Bajo la estrategia de los conjuntos regionales integrados, las empresas pequeñas y medianas de capital nacional están circunscritas al abasto de insumos secundarios.

3.2. LAS NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.

Estas nuevas formas de organización del trabajo (NFOT) al igual que todas las aplicaciones anteriores no han surgido del contexto y panoramas nacionales sino que se han importado y adaptado de países altamente industrializados, fundamentalmente de Japón; estas nuevas formas de organización del trabajo "implican una ruptura con los principios predominantes en el tipo taylorista, mediante la flexibilización, en particular, de la división del trabajo y las

funciones rígidas de los puestos; incluirán por lo tanto, la movilidad interna a través de los conceptos de polivalencia y multitareas.²

En este sentido, las NFOT adquieren configuraciones tales como:

- Círculos de control de calidad, equipos y células de trabajo;
- Cero errores;
- Control estadístico del proceso;
- Justo a tiempo;
- Control de calidad total;
- Relación cliente-proveedor;
- Costos de calidad;
- Auditoria de calidad;
- Control Integral de procesos;
- Manufactura flexible.

Las NFOT implican además la división del trabajo, la cual puede llevarse a cabo al nivel de las áreas y/o departamentos dentro de una empresa, tanto en las líneas de producción, así como en la distribución vertical, es decir, en la estructura y puestos de mando.

Estas NFOT llevan a una reintegración parcial y subordinada de los trabajadores dentro del proceso productivo; y donde además, se crean y desarrollan departamentos especializados en supervisión y vigilancia del personal las cuales pretenden que los trabajadores asuman una creciente responsabilidad en la fijación tanto de los objetivos de la empresa como de los propios trabajadores, para solucionar problemas y eventualidades cotidianas; para el caso de los trabajadores empleados en la producción de automotores para la exportación, las empresas buscan tener trabajadores jóvenes, con formación técnica, o incluso a nivel ingenierías, sin ningún tipo de experiencia laboral, ni sindical.

² De la Garza, Enrique *Modelos de Industrialización en México*. p. 162..

En este sentido la industria automotriz establecida en México es en la actualidad la generadora de cerca del 7 por ciento del PIB manufacturero y emplea a más de 395 mil personas; los automóviles, autopartes y en general este sector industrial es después del petróleo el segundo producto de exportación del país lo cuál equivale al 15 por ciento del valor total de las mercancías exportadas por México. Estas cifras han colocado al país como el décimo productor de vehículos automotores más importantes del mundo y como uno de los cuatro proveedores de motores y autos de pasajeros para el mercado de los Estados Unidos.

El estudio y análisis de las condiciones de los trabajadores de la industria automotriz y en particular la de aquellos dedicados a la producción de automotores para la exportación entendido esto como algo que surge de la formulación de demandas sociales, y donde los distintos niveles de flexibilidad se presentan a partir de 1982, año en que dicho sector industrial se encamina hacia el mercado externo, fecha de la cual parte la problemática.

Es decir, es a principios de la década de los años ochenta que la industria automotriz establecida en México se relocaliza, principalmente hacia las zonas del norte, esto por la cercanía con el principal mercado automotriz (EU), así como por las condiciones particulares de la región, esto es, por una escasa y en ocasiones nula presencia de sindicatos, además, de que en estas entidades del país existen gran cantidad de escuelas e institutos de estudios técnicos, así como universidades con estudios de ingenierías, las cuales forman cuadros especializados de trabajadores jóvenes y sin ningún tipo de experiencia en cuanto a mercado laboral, conduciéndolos hacia la contratación de tipo individual, y quedar de esta forma fuera de cualquier tipo de garantía inclusive de lo que la Ley Federal del Trabajo indica.

Esta forma de contratación no incluye siquiera el establecimiento de una jornada laboral de ocho horas; por otro lado, estas relaciones laborales pueden ser condiciones que se encuentran contenidas en los contratos colectivos o individuales, contratos que en el norte del país surgen de forma flexible.

Es decir, se puede hacer uso de la fuerza de trabajo a disposición e interés de la empresa (moverla de puesto, turno, lugar de trabajo, departamentos, cambiar sus vacaciones y sus días de descanso semanales), libertad de la empresa para subcontratar o usar trabajadores eventuales, unilateralidad en la contratación del personal, escalafón por capacidad, libertad para recontratar personal de acuerdo a las necesidades de la producción, todo lo anterior sin intervención sindical.

Aunado a lo anterior es necesario mencionar el aspecto tecnológico como forma de control de los trabajadores, esto es, que a partir de la velocidad de la maquinaria es como se aumenta la intensidad de los ritmos de producción, y con esto el trabajador lleva a cabo una jornada más exhaustiva por el mismo salario.

La implantación de la flexibilidad en alguno de sus niveles (numérica, salarial o funcional), conduce hacia la segmentación de los trabajadores y de las relaciones laborales al interior de la planta y con respecto a los trabajadores de otras plantas.

Las formas o niveles que asume la flexibilidad dependen de la concepción que se tenga sobre la productividad. La flexibilidad se percibe como un dejar hacer a las empresas, lo que implica sobre todo la búsqueda del incremento de la producción, combinado con la disminución del número de trabajadores y/o la reducción en los salarios reales.

No obstante sus diferencias, la flexibilidad puede implantarse sin considerar la intervención de las organizaciones sindicales, es decir, de una manera unilateral o mediante el principio de la bilateralidad. La flexibilidad unilateral no se

presenta sólo cuando existe sindicato o cuando no se celebran pactos con el mismo, es decir, un pacto obrero patronal que implique la exclusión del sindicato en las decisiones relativas a la producción debe considerarse como unilateral.

Por ejemplo, la maquila del norte del país, incluida la industria automotriz, es el sector con el cuál se inaugura un nuevo modelo contractual flexible que excluye al sindicato de la mayoría de las decisiones sobre la fuerza de trabajo, da libertad absoluta para contratar personal de confianza, eventual o de base, faculta a la empresa para imponer tiempos extras, trabajo en días de descanso, el escalafón por capacidad y otras cláusulas semejantes.

En cuanto a la industria automotriz en particular se puede decir que, la modernización y flexibilidad como estrategias son aplicadas de distinta manera, incluso en la misma empresa, como es el caso de Volkswagen en donde entre la planta proveedora y las agencias distribuidoras existen importantes diferencias, con consecuencias en aspectos de calidad por la heterogeneidad del sector.

Es decir, en la Volkswagen el contrato colectivo contempla elementos importantes de flexibilidad en función de la productividad, competitividad y calidad, como mayor libertad en el uso de la fuerza de trabajo, movilidad, permanencia y remuneración.

En este sector los cambios flexibilizadores han sido procesos en general unilaterales y responden a la necesidad de remontar estrategias de productividad y competencia.

En el caso de NISSAN el proceso se vio mediado en los años ochenta por un desmantelamiento del sindicato, la destrucción del contrato colectivo y el establecimiento de uno nuevo lo que implicó la aceptación de los cambios, de las decisiones unilaterales de la empresa, de la movilidad interna y la libertad

de contratación de personal, así como de reglas de capacitación y aplicación de cambios tecnológicos con libertad para la gerencia.

En el caso de General Motors de México se han representado cambios en la calificación de los obreros vinculados con la estrategia de reestructuración de la empresa, y la pérdida de materia de trabajo como consecuencia de compactación y reestructuración de puestos y categorías laborales. Es un proceso con cambios en materia de tecnología que reclama refuncionalización de la organización fordista, autoexclusión del sindicato ante su incapacidad de hacer propuestas y participar en el proceso productivo mismo.

A partir de la década de los años 90 la aplicación de los sistemas automáticos, los robots, los nuevos sistemas de trabajo y la necesidad por reducir los costos de producción llevaron a desarrollar los conceptos introducidos por los fabricantes japoneses en un nuevo concepto denominado lean production, (producción ajustada o producción flexible.) Este paradigma empresarial dominó rápido el mundo de los negocios industriales y se transformó en el elemento a partir del cual se buscan las transformaciones y adecuaciones de este nuevo siglo.

Si bien es cierto que la industria automotriz es una enorme empresa productiva, más claro resulta que es una actividad dominada por unas cuantas y grandes corporaciones con enorme capacidad económica y con presencia transnacional y global. Si se observa la lista de las grandes corporaciones podrá verse que su poder económico proviene del control de una producción internacional y de su posicionamiento en los grandes mercados. Una sola de estas corporaciones tiene por ejemplo niveles de facturación superiores a los de productos de economías nacionales e incluso de países completos.

En el último cuarto del siglo pasado y dentro de escenarios de desempleo y pobreza crónicos, algunos gobiernos como el mexicano planearon desarrollar una estrategia fincada en factores externos, en donde la industria del automóvil

fue vista como un elemento detonador para estructuras manufactureras y regiones en donde con el uso de fondos públicos se esperaba un efecto de impulso al desarrollo y a la elevación de los indicadores de competitividad.

En el caso nacional, aunque la llegada de la industria del automóvil data de los años 20, la definición gubernamental de apoyo se remonta a los años 60 y durante los 80 en el marco del ejercicio de las políticas de corte ofertista la industria automotriz se transformó en el símbolo del modelo que espera con la llegada de la inversión extranjera directa desarrollar procesos de aprendizaje e innovación que incentiven de manera positiva la estructura manufacturera.

La industria automotriz a partir de la década de los años 90 se convierte en un elemento clave en la estrategia de modernización industrial del país, tanto por su importancia cuantitativa como cualitativa, así como por el efecto positivo que su desarrollo puede tener sobre otros sectores de la economía como proveedores de insumos.

Por ello, la integración de la cadena productiva automotriz ha sido objeto de diversos decretos mediante los cuales se ha definido la política industrial del sector en el sentido de que sus disposiciones centrales son los compromisos de la balanza comercial equilibrada y la incorporación de un porcentaje determinado de valor agregado total de la industria terminal. Lo que ha fomentado en la industria automotriz mexicana una creciente participación en los mercados internacionales, así como una integración de cadenas de proveedores nacionales que compiten a nivel internacional.

La producción dirigida a la exportación de unidades completas, de autopartes y de automotores, provocó nuevas exigencias en el desempeño y la calificación de los trabajadores y técnicos mexicanos. Esto significa que la cultura mexicana del conformismo y falta de compromiso fuera sustituida por una nueva cultura de trabajo, donde la capacitación y el entrenamiento son factores claves.

A partir de finales de la década de los años 80 y principios de los años 90, dado que el perfil para los nuevos empleos en la industria automotriz incluía, para contratarse en puestos clave, niveles de educación bien definidos con conocimientos de sistemas de computación, de ingenierías, de técnicas diversas de producción, de mantenimiento de equipos, así como de inglés como idioma extranjero, entre otros; se buscó que las nuevas políticas e instituciones educativas como CETIS, CEBTIS, CONALEP, tecnológicos y universidades obedezcan a necesidades vinculadas a procesos de modernización paralelos a los de la industria o tener simplemente que adaptar a dichos profesionistas y técnicos a las necesidades de los nuevos empleos.

IV. LAS RELACIONES LABORALES, LOS MERCADOS DE TRABAJO Y EL PERFIL DE LOS TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN MÉXICO: EL CASO DE FORD HERMOSILLO.

Aquí se explora la evolución y el cambio de las relaciones laborales en Ford Hermosillo después de ocho años de operación (1986-1994). Se examina también la percepción y satisfacción obreras ante estas relaciones, así como el sistema operativo de calidad implantado por Ford para articular una organización flexible del proceso de producción y de las relaciones de trabajo.

Es preciso señalar que Sonora presenta una buena posición a escala nacional, aunque paradójicamente no así con respecto a los otros estados fronterizos, lo que se puede explicar por las diferencias entre el excedente económico real que producen las entidades; para dimensionar lo anterior "se ha optado por compararlo con el resto de los estados del norte de la república mexicana; Sonora ocupa el sexto lugar en algunos indicadores, es decir, el último en ese grupo de seis estados. Aunque todos los estados fronterizos, sin excepción, se encuentran por debajo de Nuevo León, entidad paradigmática por su pujanza industrial y su clase empresarial."¹

Se puede resaltar que el desarrollo industrial de Sonora a largo plazo parte de los años ochenta el cuál se identifica con un nuevo modelo de desarrollo urbano industrial exportador en donde la planta de Ford en Hermosillo y un grupo de más de diez empresas proveedoras de origen extranjero y nacional las cuales muestran una excesiva dependencia del exterior, en particular de la economía de Estados Unidos.

¹ Alvarez Béjar Alejandro y Mendoza Pichardo Gabriel (Coord.) *Integración Económica: Impactos regionales, sectoriales y locales en el México del Siglo XXI*. p. 162

Impactos de la planta Ford en Hermosillo.

Indicadores	1985-86	1995-96	2005-06
<i>Inversión, producción y empleo</i>			
Inversión Ford (millones de dólares)	500	300*	1,200
Capacidad de producción (unidades ensambladas por año)	130,000	165,000	300,000
Empleo directo en la planta Ford	700	2,200	3,800
Salario promedio (dólares por hr. Nivel 5)	0.53	1.74	--
Porcentaje de automatización	ND	70%	90%
Porcentaje de integración nacional	18%	33%	72%
Número de empresas proveedoras en Hermosillo	7	16	33
Inversión de los proveedores (millones de dólares)	57	ND	400
Empleo directo en empresas proveedoras	ND	1,300	3,000
Empleos temporales en construcción	2,500	--	5,000
<i>Infraestructura urbana</i>			
Construcción de vialidades	21km	ND	72km
Construcción de viviendas	5,300	ND	5,000
Centros escolares	5	ND	--
Centros de salud	1	ND	1
<i>Perfil socioeconómico de Ford</i>			
Promedio de edad (años cumplidos)	20	28	--
Promedio de escolaridad (años cursados)	12	12	--
Porcentaje de migrantes (nacidos fuera de Sonora)	3%	16%	--
Porcentaje de hombres	100%	98%	--
Porcentaje de solteros	88%	43%	--

Cuadro extraído de: F. Contreras Oscar. *La Planta Ford en Hermosillo: Antecedentes de su impacto en el entorno local*. FUMEC-EI Colegio de Sonora, México 2005. p. 6.

4.1. EL DEBATE EN TORNO A LEAN PRODUCTION (PRODUCCIÓN ESBELTA) Y LOS IMPACTOS EN LAS RELACIONES DE TRABAJO.

La apertura de operaciones de Ford Hermosillo en 1986, forma parte de la tendencia a edificar complejos automotores en los nuevos sitios industriales del norte de México, iniciada por las trasnacionales norteamericanas cuando General Motors ubicó una planta en Ramos Arizpe, Coahuila. La tendencia espacial suponía transformaciones productivas y laborales de importancia. En cuanto a la producción, se trataba de plantas organizativa y tecnológicamente modernas, orientadas a la exportación; laboralmente, descansaban en relaciones de trabajo desprovistas de la intrusión sindical y de la carga contractual colectiva de las viejas plantas del centro de México. Sin embargo, la tendencia se enlaza a fenómenos de repercusión más amplia cuya interpretación ocupa la atención de especialistas en el tema.

Shaiken por ejemplo (1990-1994) sugirió que estos complejos automotores desafiaban los supuestos clásicos del ciclo productivo de las firmas y de la división internacional del trabajo. La operación y el éxito productivo de estas industrias en el norte mexicano, con los últimos avances en tecnología y sistemas organizativos que enfatizaban el trabajo en equipo y el involucramiento obrero, significan una distinta división del trabajo. Por lo que hacen evidente que las nuevas tecnologías pueden llegar a países como el nuestro sin que necesariamente hayan llegado a su etapa de difusión.

Shaiken observó entonces que la mezcla de tecnología avanzada con relaciones de trabajo apoyadas en bajos salarios al estilo mexicano, sería factible mientras se reunieran dos requisitos: una fuerza de trabajo con sólida base educativa y una infraestructura industrial suficiente.

La evidencia acumulada en este tiempo otorga la razón a Shaiken. Una abundante literatura documenta la introducción de sistemas de producción altamente tecnificados en países de industrialización reciente. Especialmente se

ha subrayado la presencia de plantas transnacionales que reúnen procesos de alta tecnología con sistemas ligeros de organización, principalmente procesos de Justo a Tiempo y de Control Total de Calidad, con diversas variantes de sistemas Kaizen y Kanban.

Dado que entre los elementos críticos en la operación de los nuevos sistemas están la participación y la movilización obrera alrededor de las líneas de mejora continua y de actividad grupal, uno de los principales debates gira en torno a sus impactos sobre las características del trabajo y las relaciones laborales de los países receptores. Tanto en Estados Unidos como en Europa son reconocibles dos líneas opuestas de argumentación. La primera subraya el enriquecimiento del trabajo derivado de la participación, la calificación y la responsabilidad obrera demandada por los nuevos sistemas, tal y como sucede en el modelo Toyotista. La segunda enfatiza la intensificación y degradación del trabajo en un contexto de bajos salarios, desplazamiento sindical y flexibilidad unilateral de las empresas.

Sin embargo, en México la versión dominante ha sido representada por la escuela francesa de la regulación. Para los regulacionistas los nuevos países industriales representan una de las dos salidas a la crisis fordista. Esto es, una taylorización compleja, fundada en la combinación de tecnología moderna y un extraordinariamente bajo costo, y la flexibilidad extrema de la mano de obra, envuelta por las apariencias de una política de movilización de la mano de obra.

En países como México, parece indudable que al menos una parte de los nuevos complejos industriales ha aplicado variantes del sistema japonés sin obtener los beneficios laborales por él supuestos. Por lo que no tiene fundamento el reducir toda la experiencia a la idea de una simple taylorización a modelos laborales de control individualizado. En primer lugar, la movilización y participación obreras son mucho más que una simple apariencia. Además, es oportuno resaltar que los nuevos sistemas de producción son a tal punto sensibles a la evolución de las actitudes obreras y la respuesta sindical, que una

estrategia de flexibilidad individualizada o unilateral en el trabajo, junto con la exclusión sindical no puede sostenerse en el mediano y en el largo plazos.

4.2. DE LA FLEXIBILIDAD IMPUESTA A LA FLEXIBILIDAD NEGOCIADA EN FORD HERMOSILLO.

Consideradas bajo la perspectiva de la contratación colectiva, las relaciones laborales en Ford Hermosillo han vivido dos etapas. Una que va desde la apertura de la planta hasta la década de los años noventa caracterizada por lo que se ha denominado como una flexibilidad defensiva, con ingresos y prestaciones reducidos, estrategias gerenciales de control del proceso de trabajo y el pacto cuantitativo y funcional del empleo. Se caracteriza también por la imposición empresarial a cualquier forma de acción sindical.

La otra, que "comprende desde 1990 hasta la fecha, en la que se evoluciona hacia una flexibilidad ofensiva; esto es, la existencia de arreglos gerenciales en el proceso de trabajo y en la toma de decisiones, con márgenes renovados para la intervención sindical y nuevas actitudes para la negociación de los conflictos laborales cotidianos".²

Adicionalmente en la etapa reciente los salarios se incrementan por encima de los salarios mínimos y contractuales de México además de que las prestaciones han aumentado significativamente.

Es decir, lo que cambia en esta nueva etapa es entre muchos aspectos el ingreso de nuevo personal, por lo tanto, se reintegra uno de los términos del sindicalismo corporativo.

Desde el primer contrato hasta el tercero la empresa tuvo la libertad de contratar y seleccionar al personal de nuevo ingreso. En las nuevas contrataciones la intervención sindical se limitó a opinar sobre una selección

² Covarrubias V. Alejandro. *Cambio en las relaciones laborales, los mercados de trabajo y el perfil obrero en México: el caso de Ford Hermosillo*. p.4.

elaborada previamente por la empresa. No obstante, se otorgó la concesión de que los trabajadores de nuevo ingreso tendrían que afiliarse al sindicato al empezar a trabajar.

Desde la perspectiva de la cláusula de exclusión, uno de los nutrientes del sindicalismo corporativo mexicano, el tinte de flexibilidad era claro. La empresa empezó por sacudirse esta suerte de espacio tradicional de acción del sindicalismo mexicano que por medio de la Ley Federal del Trabajo (LFT), autoriza a los sindicatos a intervenir en los procesos de contratación y separación del empleo.

“Con el contrato 1992-1994 las cosas cambian. El sindicato adquiere facultades para proponer personal, y se adiciona que el personal de nuevo ingreso tendrá que pasar por una plática de inducción sobre aspectos sindicales”.³

Subcontratación: Hasta el contrato 1990-1992 la empresa se reservó el derecho 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".⁴

Adicionalmente, sancionó su derecho a contratar personal eventual, temporal o por tiempo determinado, puesto que [la empresa] está expuesta a variar los volúmenes de producción. “En el contrato 1992-1994 se efectúa un importante ajuste en este aspecto particular. A la parte que señalaba la prerrogativa gerencial de subcontratar para todas aquellas funciones distintas al objeto de la planta, se acota, siempre y cuando no se desplacen las funciones que puedan ser realizadas por el personal sindicalizado”.⁵

³ *Ibid.* p 5.

⁴ *Ibid.* p 5

⁵ *Op. cit.* p 5

En cuanto al apartado de los ascensos escalafonarios o salariales, estos tienen como base los conocimientos, habilidades y experiencias adquiridas. Para esto, de contrato a contrato, se norma un sistema de clasificación y progreso con diez niveles de pago para la categoría única, la de técnico Ford. Los contratos describen un elaborado mecanismo para que el trabajador pueda avanzar de un rango a otro.

Tal progreso implica en un primer punto, el entrenamiento, desarrollo y oportunidades de rotación contenidos en un plan industrial de objetivos elaborado anualmente por el especialista de producto y el grupo de trabajo específico a cada área; además requiere por lo menos un año efectivo adicional de experiencia en la planta y por último pero no menos importante, el recibir por parte del grupo, gerente de área, representante sindical, y coordinador de entrenamiento, la certificación de que ha cumplido con su plan individual.

A partir del contrato 1990-1992 se introducen cambios que facilitan los ascensos de nivel a nivel. Primero, se reduce el tiempo de experiencia requerido para acceder a la promoción. Ahora se establece que un trabajador puede avanzar en rango cada seis meses. Para ello los planes individuales de objetivos de entrenamiento comienzan a formularse semestralmente. Segundo, en los dos primeros contratos la progresión obrera se limitaba hasta el nivel 8, pues se establecía que el ascenso a los niveles 9 y 10 se reservaba para 10 por ciento del personal total de la planta, lo que atiende los méritos y trayectorias de los posibles candidatos. En el contrato de 1990-1992 el ascenso al nivel 9 es retirado de la reserva y es incorporado al mecanismo general de promoción. Para acceder al nivel 10 se amplía a un 20 por ciento del total de empleados y 28 por ciento del personal de cada departamento de la planta -contrato 1992-1994.

La movilidad funcional conlleva a ganar bilateralidad, es decir, anteriormente no se establecía ninguna clase de referencia a la movilidad horizontal. Ésta se desprendía de los objetivos y políticas de la planta, que a manera de principios

básicos prologaban los contratos; en los que se resaltaba la movilidad y polivalencia como base para romper con los esquemas rígidos de posiciones.

En el contrato 1992-1994 se establecen las primeras regulaciones específicas, pero de manera que fortalecen la interlocución sindical. Ahí se regula que cuando se requieran cambios de personal de un departamento a otro, la empresa y el sindicato se pondrán de acuerdo. Y se agrega que ambos promoverán la rotación de personal en las diferentes operaciones de las áreas de trabajo.

Por cuanto a extensión de la jornada y definición de turnos de trabajo, éstos se sujetan invariablemente a lo planteado en la LFT. La jornada, en sus variantes diurna, mixta y nocturna, mantiene 8 horas efectivas de labor con 50 minutos para comer, de los cuales 20 pertenecen a la misma jornada. "El sindicato, desde el primer contrato ha tenido un espacio de participación para acordar conjuntamente con la empresa variantes en los turnos y jornadas de trabajo apegadas a las demandas de la empresa; con respecto a las vacaciones éstas deben definirse bilateralmente, pero circunscritas a las necesidades de la producción. Después de inicios de la década de los años noventa la gerencia ganó en discrecionalidad, pues se asienta la posibilidad de que la empresa llame a laborar en periodos de vacaciones colectivas".⁶

En el caso del cambio tecno-organizativo e intensidad del trabajo, se han ganado espacios limitados al sindicalismo. En esta área de la relación laboral es notable el aumento de normas que favorecen a los obreros y sus representantes. Al inicio de operaciones de la planta los contratos sancionaban el derecho gerencial a: "establecer métodos y sistemas que le permitían obtener los mejores niveles de productividad, eficiencia, calidad, y el desarrollo de los recursos humanos, siempre y cuando éstos no generaran sobrecargas de trabajo".⁷

⁶ *Ibid.* p.7

⁷ *Op. cit.* p.7

Es decir, anteriormente la gerencia no hacía más que responder a los límites para las sobrecargas de trabajo previstas en la LFT, al final mantuvo una gran discrecionalidad en organización, intensidad del trabajo y normas de producción, por lo que se comprometió únicamente a notificar al sindicato sobre los cambios que decidiera.

La incorporación a inicios de los noventa de los intereses de los trabajadores reflejó una respuesta directa de la gerencia a uno de los grandes lamentos de los trabajadores, el incremento en los ritmos de trabajo. Por eso se cambió el simple compromiso gerencial de notificar al sindicato de las modificaciones en los sistemas de trabajo, por la norma de que éstos se harán en forma conjunta entre la empresa y el sindicato.

En cuanto a los conflictos y la representación del sindicato se han modificado varios aspectos lo que conlleva a ampliar los márgenes de la acción sindical. Mientras en un principio los contratos se anteponían a los grupos de trabajo sobre el sindicato como instancia obligada para el tratamiento de conflictos laborales, se establecía que los problemas laborales tenían que tratarse primero en los grupos de trabajo encabezados por el especialista de producto o jefe de área, y sólo si en ellos no se alcanzaba una solución satisfactoria los problemas podrían pasar al sindicato.

Gradualmente el contrato matizó estos términos, al grado de establecer que cuando un trabajador tenga un acuerdo con la empresa, ya sea de manera verbal o por escrito y no haya intervenido el sindicato (y dichos acuerdos afecten los intereses de los trabajadores) éste quedará sin efecto. Se agregó además que cualquier otro problema será directamente tratado ante la empresa por conducto de su representante sindical.

En la actualidad el contrato fija que "en cualquier asunto que afecte las operaciones cotidianas de un departamento, el grupo de trabajo y el representante sindical tomarán las decisiones pertinentes".⁸

Los dos primeros contratos contenían una cláusula precisa que evitaba acciones como paros y huelgas. Señalaban que empresa y sindicato resolverían conjuntamente los problemas de los trabajadores y por consiguiente se conducía a procurar no interrumpir las operaciones.

Hoy en día se muestra el compromiso tanto de empresa y sindicato de promover relaciones armoniosas con la finalidad de mejorar las relaciones laborales y por lo tanto los conflictos.

Los apoyos a los directivos sindicales para el ejercicio de sus funciones crecen de contrato a contrato. El reconocimiento simple al derecho obrero a organizarse de los primeros contratos se transforma en un reconocimiento a la organización sindical como el representante del mayor interés profesional de los trabajadores, y el único titular del Contrato Colectivo de Trabajo.

Lo que no ha cambiado es la indefinición de la seguridad en el empleo, ya que desde los inicios de la planta y hasta la actualidad no queda claramente definida ni temporal ni numéricamente. "En el primer contrato como en el de inicios de la década de los años noventa, se establece que para la generación de futuros contratos de planta, tanto empresa y sindicato se pondrán de acuerdo mediante la selección de candidatos de entre el personal que se encuentra en los niveles más altos, evaluando su competencia y trayectoria laboral al interior de la empresa. Mientras tanto, los trabajadores pueden acceder a dos categorías, ya sea como eventuales -para quienes laboren entre 1 y 89 días-, y temporales o temporales de planta para quienes laboren 90 días y más".⁹

⁸ *Ibid.* p. 8

⁹ *Ibid.* p. 9

En cuanto a la estructura organizacional como se ha comentado, Ford diseñó y mantiene hasta la fecha una estructura ocupacional extraordinariamente compacta al llevar a cabo sus procesos mediante una sola categoría de obreros en producción con diez niveles salariales diferentes. Desde la entrada en operación de su planta en Hermosillo fue establecido un solo tipo de trabajador, el técnico Ford, con aptitudes de polivalencia, versatilidad y movilidad, que puede ser desplazado a lo largo de distintas funciones en su línea de producción. La reducción de jerarquías, a la vez, fue planeada para facilitar el trabajo grupal. "En efecto, conforme al primer contrato, Ford Hermosillo propuso una estructura de 7 departamentos o secciones básicas: estampado, carrocería, pintura, ensamble final, materiales, mantenimiento de la planta, y auditoría de calidad. El único cambio en esta estructura ocurrió con los departamentos de estampado y carrocería, en este sentido, el contrato de 1990 consigna su unificación a partir de ese año en una sola sección".¹⁰

Los ingresos salariales y las prestaciones crecen sostenidamente. El salario es tabular y para una sola categoría de 10 niveles progresivos. El toque de flexibilidad salarial se mantiene invariable de contrato en contrato; esto implica la suposición de que los salarios habrán de sujetarse al lapso efectivo trabajado, lo que con el tiempo se ha expresado en una protección gerencial contra los ajustes en la producción que dicta el mercado automotriz.

Comparado con las condiciones de caída salarial que han vivido los obreros mexicanos durante los últimos años, el comportamiento de los salarios en Ford Hermosillo es notable en este apartado sobresalen dos elementos, el primero, parte del contrato de inicios de los noventa y establecía que todo trabajador de nuevo ingreso se colocaría en el nivel 3 de la estructura salarial, contra el nivel 1 de los contratos previos; el segundo hacía referencia a que la brecha entre los salarios de Ford Hermosillo y los salarios mínimos y contractuales de México ha crecido desde la apertura de la planta hasta la fecha, "así por ejemplo entre 1988 y 1992 el salario promedio en Ford creció en 108.2 por ciento mientras

¹⁰ *Op. cit.* p. 9

que los salarios mínimos y contractuales lo hicieron en 66.6 y 94 por ciento, respectivamente. Este hecho determinó que el impacto inflacionario sobre los obreros de Ford -de 132 por ciento para el mismo periodo- fuera menos dramático que aquel que resintió la generalidad de los asalariados mexicanos".¹¹

Algo similar tendría que reconocerse en materia de prestaciones. No es sólo el hecho de que éstas comprendan y rebasen todo lo previsto por la LFT; el hecho importante, de nuevo, es su crecimiento acumulado durante los años de contratación colectiva en rubros como vacaciones, seguro de vida, subsidio de comedor, permisos, becas educativas, etc.

Los anteriores elementos confirman la presencia de un cambio profundo en las relaciones laborales de Ford Hermosillo. Contractualmente, la flexibilidad defensiva ha desaparecido en su carácter funcional. La contratación, la subcontratación, la movilidad y el cambio en los sistemas de trabajo, son materia de negociación con el sindicato así como los espacios donde éste puede proponer y actuar. Todas éstas son ventajas de las que pocos sindicatos pueden presumir en México; algunas son una especie en extinción dentro del sindicalismo corporativo mexicano, como la intervención en la contratación de nuevo personal; y otras tienen escasos precedentes en la práctica histórica sindical, es decir, esto hace referencia a la intervención en los cambios de los sistemas de trabajo.

La inconformidad obrera y los conflictos sindicales que generaron las relaciones originales se tradujeron en dos elementos particularmente nocivos para la empresa; un alto índice de rotación y el estallido de paros y huelgas en momentos en que la empresa se planteaba iniciar etapas más avanzadas de producción, lo que en un principio fue funcional sobrevino en una preocupación básica. "La desertión de personal entre 1987 y 1988 fluctuó entre 33 y 44 por

¹¹ *Ibid.* p 9

ciento y no fue sino a partir de 1989-1990 que empezó a invertirse su tendencia al alza: de 27 a 12 por ciento".¹²

"Shaiken documentó la preocupación gerencial por este problema y la manera en que los directivos tuvieron que cambiar sus perfiles de reclutamiento del perfil "ideal" de obreros jóvenes, con estudios de educación media superior, solteros y sin experiencia laboral previa, se pasó a reclutar obreros de mayor edad, de menor escolaridad, preferentemente casados y con experiencia de trabajo previa. Es decir, se emprendió un ajuste total. Por eso es que la fase de la contratación colectiva en donde la gerencia mantuvo y reforzó su discrecionalidad fue la de la definición numérica y temporal del empleo".¹³

El ajuste fue mayor, ya que abarcó enteramente la política de relaciones laborales. Se mejorarían los ingresos y prestaciones, cosa que sucedió; se cambiaría la política respecto al sindicato, al cuál se le había dejado fuera del sistema productivo; era necesario integrarlo si se pretendía tenerlo como aliado para conseguir las metas de la planta, hecho que se presentó además de que se reforzarían los programas de entrenamiento.

Todo eso estaba destinado a reducir la deserción para asegurar un mercado interno de trabajo estable y evitar conflictos obrero-sindicales que afectaran las actividades, a fin de avanzar a una etapa productiva superior. Propósitos en los que, al menos hasta ahora, se ha tenido éxito.

Con respecto a los conflictos, "a la fecha es claro que no se han vuelto a vivir las turbulencias de los tres primeros años: huelgas, paros y despidos de dirigentes sindicales y de obreros. Por lo que al año de producido el primer vehículo con este nuevo esquema se igualó el índice de calidad del modelo similar fabricado en Estados Unidos, y poco después ascendió al décimo lugar en ventas en este país".¹⁴

¹² *Ibid.* p. 11

¹³ *Op. cit.* p 11

¹⁴ *Ibid.* p. 11

Estos cambios en las prácticas de reclutamiento y en la política de relaciones laborales han llevado a modificaciones importantes en la composición obrera de Ford Hermosillo.

4.2.1. Evolución en la composición de la fuerza de trabajo.

Contra el obrero promedio de 23 años con que inició la planta, para el año 1994 la edad de los trabajadores de Ford promediaba los 27.9 años; el rango fue de 26 a 30 años, pues en él se localizó el 49.5 por ciento del total de los trabajadores. Estos datos revelan que los jóvenes obreros de Ford ya no lo son tanto, hecho que se liga con el siguiente punto de observación.

Una gran cantidad de los trabajadores que ingresaron en los primeros años de la planta ha permanecido en ella, resistiendo las idas y venidas de otros tantos, con lo que los obreros de Ford Hermosillo hoy son trabajadores jóvenes, pero más cercanos a la edad adulta, con una antigüedad promedio en la empresa de 5 años.

Sobre la antigüedad, el 84 por ciento del personal había laborado entre 4 y 8 años. Visto de otra manera, el 17 por ciento del personal ocupado en la producción actual inició labores junto con la apertura de la planta mientras que el 67 por ciento labora desde antes de 1990 con lo que se confirma una de las pruebas en los avances logrados por Ford en la conformación de un mercado de trabajo interno más estable.

Como es sabido, la escolaridad promedio de los trabajadores de Ford en Hermosillo es elevada. Lo que ahora cabe señalar es que va en ascenso. Al respecto los autores Jorge Carrillo y Jordi Micheli en 1989 observaron que el 62.5 por ciento de los trabajadores tenía estudios de preparatoria de los cuales el 6.5 por ciento eran universitarios. El estudio reveló que los trabajadores que contaban con estudios completos de bachillerato ascienden a 75 por ciento y los que tienen educación superior, a un 11 por ciento. Dos líneas de explicación

justifican esta trayectoria. Por una parte es resultado de los programas educativos de la empresa, destinados a elevar el nivel educativo formal así como la capacitación para el trabajo de los obreros.

En lo formal es necesario tomar en cuenta que desde 1990 se imparte en las instalaciones de la planta la carrera de Ingeniería Industrial Eléctrica, y desde 1993, la de Ingeniería de Sistemas esto porque la empresa firmó convenios con el Tecnológico de Hermosillo y con la Universidad de Sonora, dos de las más importantes instituciones de educación superior de la región.

Por otra parte, la mayor escolaridad de los obreros es expresión de la edad y antigüedad incrementadas, las cuales favorecen una mejor respuesta obrera a las oportunidades educativas que provee Ford Hermosillo.

De este modo, sí bien la empresa redujo sus pretensiones en cuanto a escolaridad para los nuevos obreros reclutados, en realidad nunca abandonó su ideal de contar con trabajadores altamente calificados. Lo que varió fue el medio para lograr su propósito. Ahora se obtiene llevando los medios a estudiantes universitarios quienes acceden al mercado de trabajo interno.

Como es de suponerse, la gran mayoría de los trabajadores (81 por ciento) son originarios del estado de Sonora, contra 16 por ciento que proviene de otros estados del país. Pero el dato relevante es que del total de los que provienen del estado de Sonora, el 63.6 por ciento son originarios de distintas localidades, no de Hermosillo; recordemos que al iniciar operaciones la planta, el 65 por ciento eran de allí.

La empresa ya no privilegia la contratación de personal sin experiencia previa. La mayoría de los trabajadores referían haber trabajado previamente en el sector primario, en la construcción y en el comercio mientras que las industrias manufacturera, eléctrica y minera ocupaban un segundo plano.

En resumen, las transformaciones en la composición de la fuerza de trabajo al interior de Ford Hermosillo llevaron a configurar un trabajador de mayor edad, escolaridad, antigüedad y experiencia laboral.

4.2.2. El sistema productivo y laboral. La percepción obrera.

Dentro de su planta en Hermosillo, Ford despliega un programa propio de mejora continua, denominado Sistema de Mejoramiento Continuo o sistema Ford, que condiciona ampliamente la organización del trabajo y las relaciones laborales.

Con él se pretende estimular a los trabajadores a pensar y actuar con el objetivo de incrementar permanentemente la calidad y productividad, reduciendo a la vez los costos de producción. Su objetivo formal es estimular a todos los empleados a desarrollar, documentar, evaluar e implementar sus ideas de mejoramiento de calidad y reducción de costos.

Se muestra de tal modo que los obreros mantienen de manera interiorizada el programa de calidad y productividad de Ford. Lo cual significa que paulatinamente han ido adquiriendo conciencia de su alto desempeño, de su preparación técnica y de sus capacidades productivas, lo que los hace percibir su trabajo con un valor superior al resto de los obreros de la entidad y del sector.

Aspectos sensibles de las relaciones de trabajo permanecen como puntos críticos; esto es, lo referente a su influencia sobre las relaciones humanas, sobre las formas de supervisión y el respeto a los principios; los objetivos y normas que significa, las oportunidades de desarrollo que abre y la actitud que se percibe en los demás respecto a los compromisos que representa.

Uno es el clásico conflicto vertical, que surge donde los obreros no advierten mejoras en la supervisión, ni coherencia gerencial entre la norma y el quehacer cotidiano, ni mayores posibilidades de desarrollo.

Otro, de dirección horizontal, de crítica o conflicto latente con los propios compañeros de trabajo, descubierto ahí donde los trabajadores se refieren a los influjos parciales o nulos en las relaciones humanas, al cumplimiento de los principios y objetivos del programa, y a la indiferencia o inconformidad respecto a él.

Es pertinente mencionar que en el particular proceso de trabajo implicado por el sistema Ford, la mayoría obrera acepta el proceso de producción. Este consentimiento es claro, para la mayoría el programa es benéfico, tanto para ellos como para la empresa por lo que debe continuar.

A la vez este consenso obrero articulado dentro de límites y limitantes específicos de las relaciones de trabajo, dispersa y desplaza el conflicto de la relación laboral en líneas contrapuestas pero complementarias de verticalidad y horizontalidad.

En lo inmediato, parece claro que existe la necesidad de establecer una estrategia para fortalecer, mantener y superar constantemente la nueva base de competitividad de la economía mexicana, antes de que competidores emergentes como China, superen los logros alcanzados en el segmento automotriz. Esto es, estableciendo estrategias a largo plazo para este sector tan competitivo, aspecto del que padeció la empresa maquiladora en su momento.

También es preciso llevar a cabo políticas industriales que establezcan programas de desarrollo regional que reconozcan la complejidad del contexto de integración internacional.

Después de casi veinte años que la planta de Ford en Hermosillo comenzará a operar, como la gran detonante de la industrialización del estado de Sonora y de la región noroeste del país ha ultimas fechas ha hecho el anuncio de su ampliación que desde el año de 2005 con las negociaciones entre la empresa y el sindicato, la contratación se presume será de aproximadamente tres mil ochocientos empleos directos, así como otros tres mil creados por empresas proveedoras; con lo que el principal proyecto donde se involucran empresas y empresarios ajenos al estado es el desarrollo de un cluster (grupo de empresas con eslabonamientos productivos que proveen a una primaria) constituido alrededor de la planta de Ford.

En este sentido, los trabajadores de la industria automotriz en la planta de Ford en Hermosillo aún y contando con altos índices educativos, de capacitación y profesionalización se ve inmerso en una región urbanizada que aún y cuando se encuentra descentralizada del capital, se reproducen los vicios y fracasos de las políticas nacionales en materia de empleo e industrialización generando problemas socioculturales con instituciones y valores claramente diferenciados que conducen a muchos trabajadores a buscar migrar hacia ciudades y localidades fronterizas de los Estados Unidos.

CONCLUSIONES.

En cuanto a la perspectiva sociológica resulta complejo trabajar un tema en el que los conceptos básicos para estudiarlo no forman parte de aquellos que dan fundamento a la disciplina; por el contrario, resulta necesario emplear otros, y ello conduce a traspasar las fronteras de la sociología, cuando menos de la llamada clásica.

La experiencia que me ha dejado el haber desarrollado el trabajo de investigación es que la teoría en ciencias sociales es fundamental, sin ella la tarea documental sólo sería asunto de archivo y transcripción.

Con respecto al mundo del trabajo, en especial de la industria automotriz en México, se puede concluir que la reestructuración ha impactado no sólo en los procesos de trabajo, sino que se ha permeado a la misma cultura laboral y por lo tanto a la forma en que los trabajadores de esta rama industrial conciben su entorno tanto al interior como al exterior de las plantas.

El sujeto, en este caso el trabajador de la industria automotriz, es preconfigurado en un principio por las grandes trasnacionales por sus cualidades prácticas y técnicas que instituciones educativas, sea de nivel medio superior, técnico y/o superior les ha conferido.

En este sentido, las grandes y modernas plantas dedicadas en su mayoría al mercado exportador se encuentran ubicadas de manera estratégica en regiones y zonas de la República Mexicana en donde la infraestructura desarrollada a iniciativa del Estado ha fortalecido y facilitado el ingreso de grandes firmas automotrices, las cuales se han aprovechado de dichas condiciones para asentarse y prosperar con prontitud y sin dificultad alguna.

El rápido desarrollo y crecimiento de estas plantas ubicadas la gran parte de ellas en el norte del país se debe ha que en estas regiones la práctica sindical y de organizaciones obreras es moderada e incluso nula, en donde dichas organizaciones se desenvuelven al margen de lo establecido por la empresa, limitándose muchas veces sólo a lo referente a las formas de contratación y jornadas de trabajo.

Hoy en día un estudio sobre la reestructuración productiva en la industria automotriz, particularmente la que se encuentra establecida en México implica configurar una perspectiva de análisis capaz de hacer viable el explorar diversos aspectos de una misma realidad. En este sentido el tema de la reestructuración productiva es importante ante el contexto de la globalización, dado que esta industria es parte de una estrategia global de regionalización de actividades con un alto grado de especialización.

También, es posible afirmar que las operaciones de Ford Hermosillo han representado un crecimiento sostenido en cuanto a inversión, producción y empleos con aumentos paulatinos de sus niveles salariales. Se ha experimentado un proceso de maduración y diversificación de la fuerza de trabajo, lo que la hace más experimentada y estable en cuanto a implantación y actualización de infraestructura, tecnología y procesos de trabajo.

Adicionalmente, se han identificado aspectos importantes como la organización con plantas y empresas locales así como la vinculación con instituciones de educación superior.

En general, la planta de Ford Hermosillo es una muestra de organización para la industria automotriz mexicana, ya que se trata de la planta más automatizada, la menos segmentada en su estructura organizativa, la más moderna en cuanto a su política salarial y la que aplica una mayor flexibilidad funcional en sus procesos de trabajo sin menospreciar que existe un amplio consenso de los trabajadores ante la flexibilidad y el movimiento y mejoras por

la calidad aún y cuando existe un amplio rechazo de las condiciones de trabajo vigentes.

Finalmente, podemos concluir señalando que a partir del establecimiento de la planta de Ford en Hermosillo, los beneficios para la región se vieron vislumbradas en: Fuerza de trabajo experimentada y de alta calidad, relaciones laborales estables, una adecuada oferta educativa en los niveles técnico y superior, infraestructura industrial relativamente adecuada a la zona, creciente interés y apoyo gubernamental para el desarrollo de otras empresas, muchas de ellas proveedores directos de Ford.

FUENTES DE CONSULTA

Bibliografía principal.

Alvarez Bejar Alejandro y Mendoza Pichardo Gabriel (Coord.). *Integración Económica: Impactos regionales, sectoriales y locales en el México del Siglo XXI*. Ed. Itaca, UNAM, Universidad Veracruzana y Universidad de Sonora. México 2007.

Arteaga Arnulfo. y Carrillo V. Jorge. *Automóvil: Hacia la flexibilidad productiva* En revista El Cotidiano # 21, UAM – A, México, 1990.

Carrillo V. Jorge. (coord.), *La nueva era de la industria automotriz en México*, El Colegio de la Frontera Norte, Tijuana México, 1990.

Castro Pedro (coord.) *La Políticas Salinistas: Balance a mitad de sexenio*. UAM-Iztapalapa, México, 1993.

Covarrubias V. Alejandro. *Cambio en las relaciones laborales, los mercados de trabajo y el perfil obrero en México: el caso de Ford Hermosillo*, En revista "Estudios Sociológicos" vol. 15. No. 44 Mayo – Agosto, El Colegio de México, 1997.

De la Garza, Enrique. *Crisis y reestructuración productiva en México*, UAM-Iztapalapa, México, 1988.

De la Garza. Enrique. (coord.), *Estrategias de modernización empresarial en México, flexibilidad y control sobre el proceso de trabajo*, Fundación Friedrich Ebert Stiftung – Rayuela ediciones, México, 1998.

De la Garza. Enrique. *Modelos de Industrialización en México*, UAM-Iztapalapa, México, 1996

De la Garza. Enrique. *Tratado Latinoamericano de Sociología del trabajo*, El Colegio de México (Colmex) - FLACSO - UAM - FCE, México, 2000.

F. Contreras Oscar. *La Planta Ford en Hermosillo: Antecedentes de su impacto en el entorno local*, FUMEC-El Colegio de Sonora, México, 2005.

Sandoval G. Sergio A. *Hibridación, modernización y procesos culturales en la planta de Ford Hermosillo*, El Colegio de Sonora, CIAD, Plaza y Valdes editores, México, 2003.

Bibliografía complementaria.

Aboites Jaime y Dutrénit Gabriela (coord.), *Innovación, aprendizaje y creación de capacidades tecnológicas*, UAM-X, Miguel Ángel Porrúa, México, 2003.

Arteaga Arnulfo. (coord.), *Proceso de trabajo y relaciones laborales en la industria automotriz en México*, UAM – Fundación Friedrich Ebert Stiftung, México, 1992.

Carrillo V. Jorge. *Adaptación de la producción flexible y cualificación en el sector automotriz*, En revista Sociología del Trabajo # 21.

Carrillo V. Jorge. *Reestructuración industrial: Maquiladoras en la frontera México – Estados Unidos*, CONACULTA, México, 1986.

De la Garza. Enrique. (coord.), *Crisis y sujetos sociales en México*, CIICH – UNAM Vol. 1., México.

De Paula M. *Innovación tecnológica y subjetividad obrera*, en Revista "Sociología del Trabajo" #19 Otoño 1993".

Friedman George. *Tratado de Sociología del trabajo*, Fondo de Cultura Económica, México, 1963.

Gutiérrez Esthela. *Reestructuración productiva y clase obrera*, ed. Siglo XXI - UNAM, México, 1987.

Gutiérrez Esthela. *Regulación salarial y movimiento obrero*, en "Reconversión Industrial y lucha sindical", ed. Nueva Sociedad, Venezuela, 1989.

Lifschitz Edgardo. *El complejo automotor en México y América Latina*, UAM-A, Centro de Economía Transnacional (CET), México, 1985.

Nieto C. Raúl. *Ciudad, cultura y clase obrera, (Una aproximación antropológica)*, CONACULTA - UAM, México, 1997.

Pries Ludger. y De la Garza Enrique. (Coord), *Globalización y cambios en las relaciones industriales*, ed Rayuela – Friedrich Ebert Stiftung, México, 1999.