

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA



“FLEXIBILIDAD LABORAL EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN MÉXICO: UN ESTUDIO COMPARATIVO DE LOS CONTRATOS COLECTIVOS DE TRABAJO DE LAS PLANTAS TERMINALES FORD HERMOSILLO Y FORD CUAUTITLÁN”

TESIS

Que para obtener el grado de

Maestro en Sociología

Presenta

ERNESTO GONZÁLEZ TENORIO

DRA. CARMEN BUENO CASTELLANOS
Directora

DR. ARNULFO ARTEAGA GARCÍA
DRA. ELENA BILBAO GONZÁLEZ
REVISORES

México, D. F.

2008

RESUMEN:

Desde mediados de la década de los setenta se empezaron a evidenciar síntomas de una crisis económica y social profunda a nivel mundial, mismas que puso en tela de juicio las bases materiales en que se había sustentado el desarrollo capitalista del periodo de la segunda posguerra. Dichas bases materiales estuvieron sustentadas en los llamados sistemas de producción en masa ford-tayloristas, cuya crisis afectó los bajos niveles de productividad de las empresas estadounidenses frente a los competidores extranjeros, sobre todo japoneses.

Esta situación trajo consigo la reestructuración productiva de prácticamente toda la industria terminal y de autopartes, lo que también tuvo consecuencias innegables para la manera en que esta industria operaba en México. Ya que, las nuevas condiciones imperantes en el mercado mundial demandaban a los fabricantes automotrices en nuestro país, el abandono definitivo de la política comercial que sólo procuraba abastecer el mercado interno, y con ello tener un papel más activo en satisfacer los requerimientos del mercado mundial, básicamente estadounidense.

Es de este modo que plantas como la Ford Hermosillo surgieron con ese objetivo específico, y que para insertarse eficientemente a la lógica del mercado externo se debía cumplir al menos dos condiciones: a) la introducción de tecnología de punta sustentada en los avances de la microelectrónica, y b) la posibilidad de contar con una organización laboral flexible, de acuerdo a los intereses de la gerencia, evitando con ello la suscripción de contratos colectivos de trabajo rígidos, como los que prevalecían en las plantas terminales del centro del país, hasta antes de este periodo y muy en particular de la Ford Cuautitlán

El presente estudio se encuentra inscrito dentro de la sociología del trabajo y tiene como propósito examinar las relaciones laborales, a la luz del análisis comparativo de los contratos colectivos de trabajo suscritos en dos plantas terminales de una misma firma automotriz: la Ford Motor Company en sus instalaciones de Hermosillo y Cuautitlán. El objetivo específico es verificar hasta qué punto las condiciones del entorno laboral han permitido el impulso de las estrategias gerenciales para flexibilizar la organización productiva en dichas plantas.

Con este objetivo general, nos permitimos estructurar el trabajo del siguiente modo:

El primer capítulo consistió en explorar el proceso de crisis y reestructuración sufrida hacia inicios de la década de los ochenta por la industria mundial del automóvil. Para ello, avanzamos en primera instancia por analizar la crisis del sistema de trabajo fordista y taylorista, vista como telón de fondo del complejo problema de esta industria; en segundo lugar, problematizamos en torno de las principales teorías que tratan de superar las limitantes fordista a la luz de propuestas concretas inscritas en lo que se denomina como posfordismo; y finalmente, dentro del tema de la flexibilidad laboral en México, tuvimos la oportunidad de estudiar los determinantes o criterios que existen para su cuantificación.

Por lo que respecta al segundo capítulo, nuestro interés fue situar en su real dimensión el fenómeno de crisis y reestructuración económica de nuestro país, durante la coyuntura de fines de los setenta y principios de los ochenta, visto a la luz de un marco más general de las transformaciones profundas que ocurrieron en el sistema global, y a partir del cual se encuentra inserta nuestra economía.

Por lo tanto, esto nos obligó a estudiar con el mayor cuidado el contexto internacional, y a considerar permanentemente el capitalismo mexicano como parte del todo más amplio de la economía mundial. En este sentido, pareció apropiado empezar por discutir brevemente la caracterización histórica de la crisis y la reestructuración en el plano internacional, para luego situar sus máximas expresiones limitadas a nuestro país, precisamente durante esa coyuntura señalada.

Para cumplir con tal objetivo, empezamos por ubicar el contexto general de la economía internacional a partir de la conformación de los bloques comerciales en la lógica que define la llamada división internacional del trabajo. De ahí que, en un segundo apartado, nos referimos al proceso de cambio experimentado por la economía del país, mismo que va del modelo acumulativo de desarrollo “hacia adentro” hacia otro cuyo perfil busca la mayor integración posible con el capitalismo mundial, a partir de la suscripción de acuerdos comerciales que han abierto la economía del país a los corrientes del capitalismo. Finalmente, analizamos los principales aspectos de la transformación ocurrida en la industria mundial de automóviles, desde la crisis de la industria automotriz estadounidense hasta la actual reconfiguración intercapitalista de diversos grupos industriales del ramo.

En el capítulo tercero, nuestro interés giro en torno a periodizar la participación de la empresa Ford Motor Company en nuestro país, teniendo como referencia a su vez la forma en que esta firma ha participado en el contexto más general del mercado mundial de autos.

Finalmente, en el último capítulo nos propusimos analizar de manera comparativa los distintos contratos colectivos de trabajo de las plantas automotrices que fueron nuestro objeto de estudio.

TABLA DE CONTENIDO

<i>INTRODUCCIÓN</i>	<i>I</i>
<i>CAPÍTULO PRIMERO: DISCUSIÓN TEÓRICA EN TORNO A LOS PROCESOS DE CRISIS Y REESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ.....</i>	<i>1</i>
<i>1.1 Sistemas de trabajo taylor fordistas: caracterización y crisis.....</i>	<i>2</i>
<i>1.2 Reestructuración productiva: interpretaciones teóricas.....</i>	<i>9</i>
<i>1.2.1 El Regulacionismo.....</i>	<i>9</i>
<i>1.2.2 Los Neoschumpeterianos.....</i>	<i>12</i>
<i>1.2.3 La Especialización Flexible.....</i>	<i>15</i>
<i>1.2.4 Lean Production (Toyotismo).....</i>	<i>20</i>
<i>1.2.5 Sistema Modular.....</i>	<i>24</i>
<i>1.2.6 Fábrica Híbrida.....</i>	<i>29</i>
<i>1.3 El debate sobre la flexibilidad laboral y los procesos de organización laboral y productiva japoneses en México.....</i>	<i>32</i>
<i>1.3.1 La transformación de las relaciones laborales en la industria mexicana.....</i>	<i>35</i>
<i>1.3.2 Dimensiones y criterios cuantificables para determinar los distintos niveles de la flexibilidad laboral en la industria mexicana.....</i>	<i>41</i>
<i>CAPÍTULO SEGUNDO: EL PROCESO DE CRISIS Y REESTRUCTURACIÓN DEL CAPITALISMO GLOBAL DURANTE EL PERIODO 1970-1995.....</i>	<i>48</i>
<i>Generalidades.....</i>	<i>48</i>
<i>2.1 La Nueva División Internacional del Trabajo: Contexto económico internacional.....</i>	<i>49</i>
<i>2.2 La crisis económica y tendencias hacia la internacionalización de la economía mexicana, 1982-1995.....</i>	<i>58</i>
<i>2.3 Las transformaciones de la industria automotriz en el ámbito internacional.....</i>	<i>65</i>
<i>2.3.1 Crisis de productividad y la pérdida hegemónica estadounidense.....</i>	<i>65</i>
<i>2.3.2 Las estrategias de relocalización geográfica a escala mundial: el papel de los proyectos de coinversión.....</i>	<i>70</i>
<i>2.3.3 Las consecuencias que las estrategias de relocalización geográfica tienen para la configuración de la industria automotriz en México.....</i>	<i>75</i>

<i>CAPÍTULO TERCERO: LA FORD EN MÉXICO.....</i>	<i>78</i>
<i>Generalidades.....</i>	<i>78</i>
3.1 <i>La organización empresarial de la industria automotriz: Perspectivas de la industria automotriz frente al Tratado Norteamericano de Libre Comercio.....</i>	<i>81</i>
3.2 <i>La periodización de la empresa Ford Motor Company: una propuesta de análisis.....</i>	<i>91</i>
 <i>CAPÍTULO CUARTO: EL PROCESO DE REESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA Y SU IMPACTO SOBRE LAS RELACIONES LABORALES.....</i>	 <i>105</i>
<i>Generalidades.....</i>	<i>105</i>
4.1 <i>El proceso de reestructuración productiva y su impacto sobre las relaciones laborales en la planta Ford Cuautitlán.....</i>	<i>110</i>
4.1.1 <i>Las relaciones laborales antes de la huelga de 1987 en la planta Ford Cuautitlán.....</i>	<i>111</i>
4.1.2 <i>La nueva configuración contractual y el papel del sindicato en la planta Ford Cuautitlán.....</i>	<i>115</i>
4.2 <i>La implantación del modelo japonés en la planta Ford Hermosillo.....</i>	<i>133</i>
4.2.1 <i>Los principios organizativos de eficiencia y productividad: Justo a Tiempo y Calidad Total.....</i>	<i>134</i>
4.2.2 <i>Las relaciones laborales en la planta automotriz Ford Hermosillo vistas a través de los Contratos Colectivos de Trabajo</i>	<i>142</i>
4.3 <i>Trayectorias del proceso de flexibilidad laboral en las plantas automotrices Ford Cuautitlán y Ford Hermosillo.....</i>	<i>156</i>
 <i>CONCLUSIONES.....</i>	 <i>164</i>
<i>FUENTES CONSULTADAS.....</i>	<i>173</i>
 <i>ANEXO 1 Criterios de Evaluación para la Aplicación-Adaptación del Modelo Híbrido.....</i>	 <i>181</i>
 <i>ANEXO 2 Breve contextualización de los orígenes y desarrollo de las plantas automotrices terminales: Ford Cuautitlán y Ford Hermosillo.....</i>	 <i>187</i>

INTRODUCCIÓN

Desde el inicio de la década de los ochenta, las empresas del sector de automotriz de nuestro país, han impulsado la configuración de un nuevo patrón de relaciones entre el capital y el trabajo, no sólo como parte sustancial de una propuesta de salida a la crisis del sector, sino como la posibilidad de articular una estrategia amplia y duradera acorde con las corrientes modernizadoras imperantes en el ámbito mundial capitalista.

En este sentido, tanto las nuevas modalidades de consumo mundial que influyeron sobre las condiciones de competencia dentro del mercado más importante del mundo capitalista, esto es, los Estados Unidos, así como la formación de un segmento de plantas terminales y de autopartes, instaladas hacia la zona norte del país, lograron cristalizar la actual fase en la que se encuentra inmerso en su conjunto el sector automotriz en México y que sin duda su carácter dinámico se ha visto impulsado en mayor medida por las políticas de apertura comercial inscritas en el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN).

En efecto, la tendencia que este sector industrial observa hacia una mayor asimilación al ciclo externo de producción y comercialización, se verá reforzado por dos instrumentos normativos: Por un lado, el decreto regulatorio por parte del Estado sobre esta materia (1989) que en base a un replanteamiento desde la óptica neoliberal expresa la preeminencia de los intereses de las empresas transnacionales para fijar la conducción del desarrollo automotriz mucho más centrado en los requerimientos externos. Por otro lado, la entrada en vigor de los acuerdos del TLCAN que trajeron consigo distintos mecanismos para la apertura comercial en este sector, como por ejemplo, la reducción en forma gradual y diferenciada de los aranceles para la industria terminal y de autopartes, así como el tema concerniente a las reglas de origen que señalan 50% exigible de contenido neto regional, y el incremento a 62.5% a partir del noveno año (Bayón, 1997: 30). Desde esta perspectiva, en años más recientemente, ha existido una presión muy fuerte para profundizar la liberalización de diversas áreas estratégicas del país en el marco de lo que hoy se conoce como la Alianza para la Seguridad y la Prosperidad para América del Norte (ASPN), y que dicho sea de paso también se le ha identificado como la prolongación de los acuerdos del TLCAN.

En consecuencia estos hechos significaron una enorme importancia hacia el empuje de un nuevo paradigma de industrialización, en cuyos fundamentos también se presupone un giro

II

radical al esquema de las relaciones laborales. Más específicamente, dicho giro implica el tránsito de un viejo sistema de trabajo ford-taylorista¹ a otro de carácter más *flexible* –como el modelo japonés, también conocido como *toyotismo*– y por el cual se conceptúa al obrero como un agente productivo, creativo e innovador; capaz de integrarse plenamente a los intereses de la empresa, motivo por el que se delegan en este sujeto responsabilidades y decisiones fundamentales.

Se trata básicamente de la adopción de nuevas “filosofías” y métodos de organización del trabajo, donde ha sido posible compatibilizar en un mismo espacio laboral, la introducción de los cambios técnicos y administrativos, con las formas de estructurar el control interno del trabajo; de tal forma que los objetivos de productividad y calidad se cumplan, favoreciendo la imagen de la empresa al conjunto de los trabajadores.

En pocas palabras, nos encontramos ante la presencia de ciertas condiciones para la administración del trabajo –acompañada con las nuevas tecnologías– y que van desde una mayor flexibilidad en el uso de la fuerza de trabajo –intercambio de obreros en turno, actividades y departamentos–, hasta una menor rigidez en las jerarquías, básicamente por la existencia de una mayor rotación del personal y porque además como política de la empresa incluso se tiende a desaparecer las diferencias entre obreros de producción, de mantenimiento y de control de calidad, avanzando a conseguir una mayor responsabilidad entre los miembros de las distintas plantas productivas de efectos automotrices.

Aún cuando este proceso de modificación de las relaciones laborales no entraña aparentemente ninguna particularidad especial, toda vez que este conjunto de complejos automotrices están orientados en esencia a satisfacer las necesidades del capital extranjero sobre la base de un diseño similar; es evidente que ante la presencia de firmas tan importantes como la Ford Motor Company –quien es una de las líderes de su ramo a nivel mundial–, la situación de ésta en particular la coloca a conformar materialmente un laboratorio de experimentación de nuevas “filosofías” y sistemas de trabajo industrial, que

¹ El modelo fordista, con inspiración en Taylor, tiende a tipificar una determinada *condición obrera*, a partir de los siguientes rasgos o características: *a*) la realización de un trabajo simple, repetitivo, individual y fijo (sujeto a la cadena de montaje); *b*) niveles de calificación de baja escolaridad y alta capacitación; *c*) estabilidad en el empleo, salario real sostenido y crecimiento de las prestaciones sociales, y *d*) el desarrollo de una cultura obrera de tipo receptivo y de carácter pasivo.

III

por supuesto contrastan con las culturas y tradiciones laborales del resto de la industria y del conjunto de las actividades económicas.

Es precisamente por este motivo, que para corresponder con nuestras expectativas de investigación hemos seleccionado de dicha firma transnacional, las plantas terminales que se localizan en Hermosillo, Sonora, así como la de la Cuautitlán Izcalli, Estado de México. A fin de poder establecer un estudio comparativo en términos de flexibilidad laboral a partir de la revisión de los principales aspectos que consignan los contratos colectivos de trabajo.

En efecto, los procesos de flexibilización se han realizado prácticamente tanto en la Ford Hermosillo, desde su fundación en 1984, como en la vieja planta de Cuautitlán, ocurrida en esta última, precisamente una vez que se liquida a los trabajadores en ocasión del levantamiento fallido de la huelga (1987) y que en esa coyuntura empresa y sindicato suscriben nuevas condiciones laborales tendientes a impulsar una mayor flexibilidad de la gestión obrera, con una menor injerencia sindical en asuntos que anteriormente le concernían.

Desde esta perspectiva la planta de Hermosillo es puesta en operación en marzo de 1986 como un complejo industrial dedicado a la fabricación de vehículos con motores de cuatro cilindros, cuyo destino principal es la exportación; su instalación en esa ciudad nortea obedeció a razones estrictamente de factibilidad económica para la empresa, en la cual contempló basada en evaluaciones previas de localización, a varios países entre los que se destacaban junto a México, otros de similares condiciones socioeconómicas como Brasil, Taiwán, Corea del Sur y Portugal (Sandoval, 1988: 159).

Adicional a ello también es importante señalar que, la decisión de operar en esta ciudad una planta automotriz altamente tecnificada se debió en gran medida a la presión ejercida por las alianzas estratégicas entre diversas firmas estadounidenses y japonesas. Esto es, la Ford Hermosillo es resultado de la alianza competitiva que esta empresa estableció con Mazda para hacer frente a la sociedad entre General Motors y Toyota, quienes en 1983 habían anunciado un proyecto conjunto para producir 250 mil vehículos de tipo subcompacto. (Sandoval, 2003: 21).

Así pues, una de las prioridades de la empresa, consistió en contar desde un inicio con una forma de control y disciplinamiento social más flexible, más participativa, de amplia

IV

comunicación, de apoyo de equipos, de habilidades múltiples, de “liderazgo compartido”, y de trabajo orientado hacia los resultados y a los objetivos de la empresa. Para ello, dispuso de la aplicación de dos mecanismos: Por una parte, la contratación de un grupo de técnicos jóvenes de la entidad, entre 20 y 22 años de edad promedio, cuya experiencia laboral fuese prácticamente nula; y por otro lado, el implemento de organizar cursos permanentes de capacitación, orientados no sólo al adiestramiento laboral, sino a condicionar ideológicamente al trabajador, con el propósito de que asimilara sin ningún cuestionamiento las bases y los principios de alta eficiencia y productividad de la empresa.²

En relación al primer aspecto relativo a la contratación de mano de obra exclusivamente joven, es evidente que el imperativo de la empresa consistía en cumplir dos objetivos centrales: 1) la posibilidad de aplicar una normatividad flexible en los procesos laborales con una base de trabajadores susceptibles para tal fin, sobre todo porque se trataba de su primer empleo; y 2) evitar con obreros de mayor edad una organización sindical autónoma y al margen del contrato colectivo de trabajo previamente suscrito con la Central de Trabajadores de México (CTM).

Por lo tanto, la flexibilidad en este tipo de plantas automotrices ocurre a grandes rasgos en dos niveles: por un lado, la denominada *automatización flexible* (computarización, robots industriales, etc.) que puede representar una posible tendencia dentro de un nuevo principio para el progreso tecnológico acumulativo, que busca básicamente la baja de costos de producción y el incremento de la productividad y la competitividad. Y por otro lado, *la formación de una fuerza de trabajo altamente flexible*, es decir sin condicionamientos legales y altamente móvil con respecto al mercado y tipo de jornada de trabajo.

Por su parte, la planta Ford Cuautitlán, ubicada al norte de la ciudad de México, inicia operaciones en el año de 1964. Su fundación al igual que muchas empresas competitivas a la Ford Motor, responde a una política industrial del Estado mexicano encaminada a fomentar

² Concebida como una de las de mayor grado de automatización y además por introducir un control absoluto sobre la producción y los trabajadores, la Ford Hermosillo se constituyó como un verdadero laboratorio de experimentación, puesto que fue una de las primeras que se asentó en el norte del país, bajo condiciones laborales completamente distintas a las verificadas en la zona centro de México, donde por tradición los trabajadores habían logrado conquistas laborales significativas y de condiciones generales de trabajo, incluso por encima del promedio nacional. Con su funcionamiento lo que se pretendía era que al tiempo de desarrollar la actividades de producción bajo criterios estrictos de calidad y eficiencia, se implantaran de una vez y para siempre nuevas formas de gestión del trabajo recesivas en cuanto a conquistas laborales.

las actividades manufactureras en base al establecimiento de plantas de fabricación de motores y ensamble de vehículos en entidades federativas colindantes con la ciudad de México³.

Sobre este punto es importante señalar que el Estado mexicano en aras de incentivar la industria automotriz con alto contenido nacional, le ocasionó por primera vez un conflicto con las corporaciones extranjeras dedicadas al sector manufacturero.⁴ Sin embargo, a pesar de esta confrontación inicial, después de un largo proceso de negociación y ajuste, en el que el Estado mexicano tenía la iniciativa, se crearon durante esta década de los sesenta, las bases de relación mutuamente beneficiosa derivando en la complementariedad de objetivos que, en ese momento, se vislumbraba de largo plazo.

Así con este telón de fondo expuesto, nace la Ford Cuautitlán, cuyo rasgo distintivo, según Arteaga (2003: 149) es que logra sintetizar parte de los rasgos más sobresalientes de la política de sustitución de importaciones imperante en esta época, toda vez que el objetivo principal de estas empresas consistía en procurar la satisfacción al cien por ciento de las demandas del mercado interno con un rango de empleo también al máximo, e inspirados en los métodos tayloristas y fordistas de producción y organización del trabajo. En consecuencia, y aunque toda proporción guardada, esta planta constituyó en México, junto con la alemana Volkswagen de Puebla, la imagen más cercana a los grandes complejos industriales de la etapa de la producción en masa que se desarrollaron en Estados Unidos.

Sobre estas condiciones de operación, cabe decir que desde un principio, este complejo industrial se ha encontrado dividido en cuatro áreas fundamentales: una planta de fundición, otra de ensamble de motor y otras dos de ensamble de vehículos de pasajeros y de camiones.

Justamente a raíz de la caída acelerada del mercado y la baja rentabilidad de la fundición, la empresa se ve obligada –hacia mediados de los ochenta– a reducir de manera drástica la plantilla de trabajadores, al tiempo en que da a conocer un programa con miras a mejorar el

³ Así por ejemplo: la firma Renault se instala en Ciudad Sahagún, Hidalgo (1961); Nissan, en CIVAC; Morelos (1961); General Motors, en Toluca, Estado de México (1964); Volkswagen, en Puebla, Puebla (1964); Vehículos Automotores de México, en Lerma, Estado de México (1964) y Chrysler, en Toluca, Estado de México (1965). Véase, Arteaga, 2003: 151.

⁴ Las principales objeciones de las empresas transnacionales del sector automotriz provenían de su rechazo a iniciar la manufactura en México, porque era más rentable proveer sus operaciones de ensamble desde sus plantas ubicadas en sus países de origen. Asimismo, se oponían a la restricción del número de modelos y a la frecuencia de sus cambios, ya que su estrategia competitiva global estaba basada en la diferenciación del producto. Véase, Arteaga, 2003: 149.

rendimiento productivo de los trabajadores de esta área a fin de ofrecer garantías para la seguridad del empleo; programa en el que también se procura la modernización tecnológica y organizativa de los procesos laborales. Sin embargo, la falta de consenso y aceptación, tanto de la parte de los trabajadores como del sector sindical, traerá como resultado el enfrentamiento que a la postre desembocará en la huelga estallada, y la consecuente liquidación y firma de un nuevo contrato colectivo de trabajo.

La característica principal de este nuevo contrato firmado desde 1989 significa un impulso de la empresa para flexibilizar de manera unilateral la relación obrero patronal, procurando con ello evitar al máximo la intervención sindical en asuntos reducidos ahora entre los actores de la producción. Precisamente, ambas circunstancias han originado el establecimiento de una relación cada vez más difícil y tensionada entre empresa y sindicato.

Por todo ello, y partiendo del hecho de que los contratos colectivos constituyen la fuente principal que codifica las relaciones capital-trabajo y que además permite o impide –en su caso– la gestión flexible del trabajo, el foco de atención para fines de la presente investigación se concentrará en éstos documentos tratando de establecer un seguimiento periódico en cada planta.

La hipótesis que vertebramos en el trabajo de investigación es la siguiente: El proceso de crisis y reestructuración de la industria mundial de automóviles de los años ochenta propició dos situaciones complementarias en países con nivel de desarrollo medio como México: por una parte configuró un nuevo núcleo productivo automotriz asentado principalmente en el norte y centro del país, abocado a satisfacer la demanda de consumo externo; y por otra parte, generó en plantas viejas del centro de la república dos salidas: la liquidación total de plantas obsoletas y el proceso gradual de modernización a partir de un profundo reajuste de las relaciones laborales, así como la intensificación del trabajo con miras a incrementar la productividad.

En este sentido, trataremos de demostrar que las plantas automotrices de la Ford Hermosillo y la Ford Cuautitlán constituyen ejemplos contrastados que nos permitirán observar el diseño y puesta en práctica de ambas estrategias. Ya que con la fundación de la primera en 1984 se lograron instaurar, bajo una presión favorable para la empresa sobre el sindicato, los principios organizativos japoneses, tales como calidad total y entrega justo a tiempo,

VII

mismos que quedaron consignados desde el primer Contrato Colectivo de Trabajo (CCT). Por su parte, la Ford Cuautitlán, creada en 1964 hacia el norte de la ciudad de México, revela un ritmo distinto de reestructuración –con el consiguiente impacto sobre el empleo, condiciones contractuales y laborales, codificados igualmente en su respectivo Contrato Colectivo de Trabajo– y cuya particularidad estriba en que la empresa vislumbró la necesidad de encarar la “modernización” productiva sobre la base de realizar un cambio sustantivo en las relaciones capital-trabajo.

En este sentido la investigación que se pretende realizar está planteada en términos de trabajo documental. Básicamente teniendo como principales insumos para el análisis los contratos colectivos de trabajo (CCT) de ambas plantas terminales, firmados durante el periodo que abarca 1986-2000. Ya que, es precisamente en ese lapso en el que por un lado se establecen las nuevas condiciones de trabajo y contractuales en la planta norteña de Hermosillo; y asimismo, porque a raíz del levantamiento de huelga impulsado por los trabajadores de la Ford Cuautitlán, la empresa decide liquidar la anterior relación con la base laboral, para fijar desde 1989 nuevas reglas y condiciones laborales.

Para realizar de una manera sistemática la comparación, en términos del proceso flexible de la gestión obrera, nos permitiremos examinar más puntualmente los siguientes Contratos Colectivos de Trabajo: De la Ford Cuautitlán, en primera instancia y como un marco de referencia, es importante revisar el CCT que se suscribió durante el bienio 1985-1987, cuya característica esencial es el hecho de que se trata de uno típicamente con un estilo fordista y que gestiona las relaciones laborales previo a la huelga. De esta misma planta, en segundo lugar, haremos lo conducente con el CCT correspondiente al bienio 1989-1991, el cual es importante para el estudio, toda vez que aquí se localizan los cambios más significativos en términos de flexibilidad numérica y económica. Y finalmente, por lo que respecta a esta planta, nos referiremos al CCT del bienio 1997-1999, con el propósito específico de establecer hasta qué punto la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio incidió sobre el ritmo impuesto en la flexibilidad laboral en una planta situada hacia el centro del país.

De la planta Ford Hermosillo, trataremos de hacer un estudio de los siguientes contratos: el correspondiente al cuatrienio 1986-1988, 1988-1990 que son propiamente los que inician las operaciones y donde ocurre en forma inesperada para la empresa un levantamiento obrero cristalizado en la primera huelga de 1987. Asimismo, será importante hacer el estudio del

VIII

contrato 1994-1996, en razón de que se registran cambios en algunos rubros como salarios, ascensos en el tabulador, subcontratación y periodos de vacaciones y días de descanso. Finalmente, los contratos 1998-2000 y 2004-2006 que con algunos cambios mínimos es el que se tiene actualmente.

Con todo este estudio, estaremos en posibilidades de realizar en el apartado de las conclusiones una comparación más cuidadosa entre los alcances y objetivos de cada planta automotriz, considerando las trayectorias específicas y el impacto que los obreros han tenido en función de los procesos de ajuste vislumbrados por los respectivos contratos.

Por lo que los objetivos a alcanzar son los siguientes:

- Analizar cómo los procesos de reestructuración de la industria automotriz en México han repercutido de manera diferenciada sobre las plantas del sector. Por un lado, con la apertura de la Ford Hermosillo, se impulsó una estrategia empresarial para crear las condiciones de máxima eficiencia y productividad del trabajo a partir de flexibilizar el contrato colectivo de trabajo. Por otro lado, su efecto también se dejó sentir en las plantas viejas del centro, y particularmente la Ford Cuautitlán, puesto que ahí se ha tratado de llevar en forma más bien gradual, algunos de los principios organizativos de la flexibilidad laboral.
- En este sentido, será menester revisar y comparar los respectivos contratos colectivos, ya que estos documentos representan la codificación esencial en que se lleva a cabo la gestión del trabajo.
- Examinaremos de cada contrato colectivo, según la coyuntura específica por la que atraviesen las plantas automotrices en cuestión, las dos modalidades en que se puede basar la flexibilidad laboral: ya sea unilateral por parte de la empresa, o bien, con intervención sindical, pero dirigida por las empresas.
- Asimismo, identificaremos la trayectoria que ambas plantas han seguido a partir de los objetivos que se plantean en los respectivos contratos colectivos.
- Finalmente, será nuestra intención establecer algunos puntos de coincidencia y diferencia entre ambas plantas automotrices, a partir de los niveles de flexibilidad

laboral, como la numérica, la funcional y la salarial, y como esto se refleja en los contratos colectivos.

En tales circunstancias, el trabajo está estructurado del siguiente modo: en el primer capítulo trataremos de reconstruir históricamente la crisis del modelo fordista taylorista de producción, a partir de identificar los factores que explicaron el declive o agotamiento de dicho modelo y en el cual se basó preponderantemente la industria automotriz estadounidense. Así mismo, examinaremos desde el punto de vista teórico las diversas interpretaciones que hay en torno a la caracterización del actual ciclo reproductivo del capital en la industria automotriz tales como: regulacionismo, neoschumpeterianos, especialización flexible, –pero en forma destacada– los aportes del *lean production* (toyotismo), el sistema modular y la fábrica híbrida, en virtud a que representan enfoques más ligados con los procesos de flexibilización productiva aplicados a la industria automotriz. Precisamente, en el segundo apartado del primer capítulo concluiremos conceptualmente con la explicación de las tres dimensiones de la flexibilidad: funcional, numérica y salarial, de tal forma que se logren apreciar en la estructura de los contratos colectivos de trabajo.

En el segundo capítulo, será nuestro propósito, contextualizar los procesos de reestructuración productiva llevados a cabo por las principales firmas del sector automotriz a nivel mundial, y examinaremos asimismo el papel que países como México han cumplido en la nueva división internacional del trabajo. De esta manera, se verá hasta qué punto los proyectos de inversión impulsados por las empresas transnacionales de este sector están siendo promovidos por el gobierno federal, cuyos cambios de orientación de la política económica encaminados a lograr un crecimiento económico basado hacia el fomento del sector exportador, resulta compatible con los proyectos de inversión impulsados por las empresas de este sector; es decir, se tratará de ver cómo los incentivos económicos en materia automotriz, como por ejemplo, los marcos regulatorios, constituyen una base sólida para la expansión de toda la industria en general, pero sobre todo del sector terminal.

Con este marco general de análisis, en el tercer capítulo nos proponemos explicar la forma en que se encuentra organizada la empresa transnacional Ford Motor Company, en términos, de firma red global, manteniendo mediante convenios *joint venture* proyectos específicos con otras empresas del ramo, que han cristalizado por ejemplo en la fundación de plantas

como la de Hermosillo. Para cumplir tal objetivo, será menester en primera instancia, periodizar la participación que esta empresa ha tenido en nuestro país, desde la creación de la primera planta terminal en 1925 hasta la configuración de plantas modernas.

Finalmente, en el cuarto capítulo centraremos nuestra atención en todo lo concerniente a las trayectorias de los CCT tanto en la planta de Cuautitlán como la de Hermosillo, destacando –como se apuntó en líneas arriba–, la manera en que han ejercido influencia sobre las relaciones laborales.

CAPÍTULO PRIMERO: DISCUSIÓN TEÓRICA EN TORNO A LOS PROCESOS DE CRISIS Y REESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

La transición del fordismo a la acumulación flexible ha planteado serias dificultades a todo tipo de teorías. Los keynesianos, los monetaristas, los teóricos del equilibrio parcial neoclásico parecen estar tan confundidos como todos los demás. La transición también ha planteado serios dilemas a los marxistas. Frente a estas dificultades, muchos comentaristas han abandonado las pretensiones teóricas y han recurrido simplemente a la búsqueda de datos para ponerse a tono con los acelerados cambios. Pero aquí también surgen problemas: ¿qué datos son indicadores indispensables y no series contingentes? El único punto general de acuerdo es que algo significativo ha cambiado en la forma de funcionamiento del capitalismo desde aproximadamente 1970.

Harvey; 1998: 197.

Desde mediados de la década de los setenta se empezaron a evidenciar síntomas de una crisis económica y social profunda a nivel mundial, misma que puso en tela de juicio no sólo las bases materiales en que se había sustentado el desarrollo capitalista del periodo de la segunda posguerra, sino la forma predominante en la relación Estado-sociedad y más específicamente de los pactos sociales que promovieron la viabilidad de un modo de acumulación capitalista cercano a los intereses de la gran industria transnacional.

Aunque dicha crisis afectó de manera diferenciada a países desarrollados y subdesarrollados del mundo capitalista, las interpretaciones iniciales que en conjunto había para explicarla centraban su atención sobre aspectos coyunturales, tales como, el aumento de los precios del petróleo y el desorden monetario internacional que habían ocasionado una ruptura de los acuerdos de Bretton Woods. Sin embargo, esta primera impresión cambió en forma radical hacia la segunda mitad de aquellos años, ya que coincidiendo con el resurgimiento de las teorías económicas neoclásicas, la crisis se explicaba ahora en función de los déficit fiscales y a los altos costos salariales en los países desarrollados, de manera que la solución consistió asimismo en el retiro del Estado de la inversión productiva y de los beneficios sociales, así como una política salarial a la baja.

En este contexto, hacia inicios de los ochenta empieza a tomar forma una explicación y solución alternativa a la crisis misma que no reduce simplemente a considerar la exclusión del Estado en la economía como una salida efectiva al problema, sino que por su naturaleza

y complejidad debemos referirnos en términos de una crisis de productividad y calidad en una situación de mercados fluctuantes y abiertos. Es decir, en lugar de observar únicamente el nivel de las variables macroeconómicas, esta última postura se propone examinar los procesos de trabajo y las relaciones laborales de una manera central y específica como parte del problema y la posible solución. Por lo que, en resumidas cuentas podemos establecer dos grandes conjuntos de teorías: por un lado, están aquellas referidas a los mecanismos institucionales del Estado como agente empresario interventor en la economía cuya acción desproporcionada dio lugar a déficit fiscales e inflación representada como una *crisis del Estado social*; y por otro lado, tenemos teorías que encuentran los orígenes de la crisis capitalista a partir de la obsolescencia y rigidez de los sistemas organizativos de la producción, esto es, como una *crisis de productividad*.

Desde esta última perspectiva, el objetivo central de este primer capítulo será explorar el proceso de crisis y reestructuración sufrida hacia inicios de la década de los ochenta por la industria mundial del automóvil. Para ello, avanzaremos en primera instancia por analizar la crisis del sistema de trabajo fordista y taylorista, vista como telón de fondo del complejo problema de esta industria; en segundo lugar, problematizaremos en torno de las principales teorías que tratan de superar las limitantes fordista a la luz de propuestas concretas inscritas en lo que se denomina como posfordismo; y finalmente, dentro del tema de la flexibilidad laboral en México, estudiaremos los determinantes o criterios que existen para su cuantificación.

1.1 SISTEMAS DE TRABAJO TAYLOR-FORDISTAS: CARACTERIZACIÓN Y CRISIS

En el transcurso del siglo XX, la industria automotriz se le ha identificado como una de las ramas manufactureras más exitosa, en virtud a que desde tempranas fases, el uso del automóvil se le ha llegado a asociar como el símbolo del consumo capitalista y el indicador más perceptible de la prosperidad social e individual. Al mismo tiempo que este elemento se internacionaliza, la fabricación del automóvil pudo con bastante éxito resolver una de las más complejas integraciones técnicas en tanto miles de partes y componentes del más diverso tipo tienen que conjuntarse, involucrando en ello a las más diversas industrias, que van desde el hierro hasta la electrónica. Por ello, el desarrollo expansivo de esta industria ha traído consigo el consecuente despegue de otras ramas industriales conexas.

Con todo este panorama, resulta evidente que su impacto en la conformación de las estructuras industriales manufactureras ha tenido un reflejo fiel en el desarrollo del pensamiento económico, específicamente, en el análisis académico. El estudio y la conceptualización de sus diversas fases de desarrollo han dado lugar a verdaderas construcciones teóricas que son las que nos proponemos examinar en esta parte del trabajo.

Es así pues, que durante el lapso que comprendió de 1945 a 1970 el desarrollo de la industria automotriz –junto con otras ramas del sector manufacturero de los países capitalismo avanzado– fue una constante; verificable no sólo por las tendencias de crecimiento sostenido en los índices de productividad y aceleración del ritmo acumulativo del capital sino por el liderazgo tecnológico y comercial de los Estados Unidos ejercido como primera potencia del mundo capitalista.

Para algunos estudiosos en la materia, este desarrollo de la economía mundial lo podemos explicar en última instancia por el impulso logrado a partir del tipo de organización laboral aplicado bajo los principios combinados que inspiraron tanto la administración de tiempos y movimientos –“*scientific management*”– del taylorismo, así como la producción estandarizada y en serie por parte del sistema fordista. En efecto, investigaciones sobre el tema¹, han ilustrado cómo la base técnica de producción orientada hacia una mayor especialización de los puestos de trabajo y la propensión a reducir tiempos improductivos, constituyeron la plataforma productiva sobre la cual fue posible incrementar los niveles del desarrollo económico.

Para analizar más de cerca la naturaleza específica de los sistemas taylor-fordista y la manera en que contribuyeron al sostenimiento de la economía mundial durante el periodo de la segunda posguerra, es preciso referirnos a señalar un breve antecedente que se da justamente en las postrimerías del siglo XIX. Y es que como lo refiere Coriat (1988: 22 y ss.), los esfuerzos para someter el trabajo a los imperativos del capital en la industria manufacturera, sobre todo la textil, habían tenido poco éxito, debido, entre otras cuestiones, a la composición “técnica” de la clase obrera, cuya expresión política logró determinar formas de resistencia, tales como su refugio en el taller y la defensa a ultranza de los “secretos” del saber hacer laboral.

¹ Para mayor información sobre los sistemas fordistas y tayloristas, así como su crisis pueden consultarse, entre otros: Aglietta (1986); Coriat, 1988 y 1996.

Sólo merced a la instrumentación del *scientific management* taylorista, es que se pudo acabar con el “oficio” y con ello acabar en definitiva con el control obrero de los tiempos de producción. Al respecto, según Coriat (1988) la introducción del cronómetro en la fábrica fue determinante, ya que, la finalidad de medir en términos de tareas concretas el rendimiento y la productividad de los trabajadores, permitió romper con el monopolio que éstos tenían sobre la capacidad para imponer ritmo y secuencia del proceso productivo. De tal forma que a partir de esta premisa quedarían perfectamente separadas las funciones directivas de la organización en manos de los dueños de los medios de producción y las correspondientes a la ejecución de tareas dentro del proceso de trabajo, cuyo encargo está evidentemente depositado entre los distintos trabajadores que intervienen en la producción.

En pocas palabras, el estudio de los tiempos y de los movimientos elaborado por el ingeniero Friedrich Taylor, aparece como la respuesta plausible buscada durante mucho tiempo por el capital para limitar y reducir la resistencia opuesta por el obrero de oficio y asegurar su expansión a una escala mayor. Por lo tanto, el taylorismo se propuso crear las condiciones del nuevo modo de consumo productivo de la fuerza de trabajo obrera para aumentar con ello de manera formidable la tasa de explotación que asegurara también la aceleración de la acumulación capitalista.

Bajo esa misma línea expuesta, localizamos la investigación hecha por Aglietta (1988: 91-92), quien a propósito del taylorismo, reflexiona las siguientes ideas:

“Puede definirse el *taylorismo* como el conjunto de relaciones de producción internas en el proceso de trabajo que tienden a acelerar la cadencia de los ciclos de movimientos en los puestos de trabajo, y a disminuir el tiempo muerto de la jornada de trabajo. Esas relaciones se manifiestan mediante principios generales de organización del trabajo que reducen a una vigilancia y a un control permanentes en la ejecución de la norma de rendimiento. El taylorismo alcanzó su auge en Estados Unidos, en las industrias de transformación de metales, a partir del final del siglo XIX. Es una respuesta capitalista a la lucha de clases en la producción, cuando el proceso de trabajo está constituido por varios segmentos, cada uno de los cuales responde al principio mecánico, pero cuya integración se basa siempre en relaciones directas entre diferentes categorías de trabajadores. La insuficiencia de la integración mecánica de los diferentes segmentos lleva consigo el que el condicionamiento ha de ejercerse a través de unas reglas de trabajo que fijan la norma de rendimiento de cada puesto, así como la naturaleza y el orden de los desplazamientos (...) La separación y la especialización de las funciones tienen por objetivo combatir el control sobre las condiciones de trabajo que la autonomía relativa de puestos de trabajo puede permitir a los trabajadores”. (Cursivas del autor).

Desde esta postura también crítica, Aglietta, entiende que el taylorismo tiene como propósito fundamental transformar los contenidos de los puestos de trabajo para sortear la resistencia de los trabajadores cuando no es posible aniquilarla directamente. Esto es, a través del disciplinamiento laboral, conforme a lo estipulado por los principios y normas tayloristas, se busca reducir en última instancia la posibilidad de respuesta organizada por parte de los trabajadores.

Ahora bien, con el surgimiento de la producción en masa y la división parcelaria del trabajo, generalizados ambos procesos después de la Segunda Guerra Mundial, podemos asegurar que el taylorismo seguía siendo un sistema de organización laboral vigente y aplicativo en varias ramas de la industria. No sólo porque aún era capaz de promover la instauración de una función autónoma de tiempos y movimientos realizada por especialistas que se encontraban bajo un estricto control de la dirección de las empresas, sino porque era posible la creación de una importante reserva de mano de obra homogénea y móvil condicionada y resignada a la disciplina capitalista del trabajo. Sin embargo, con motivo de importantes transformaciones del proceso de trabajo, impulsadas en gran medida por la negociación colectiva y la formación de una norma social de consumo, surge el fordismo como un sistema laboral y productivo alternativo y de superación del taylorismo.

En efecto, sin renunciar a los postulados esenciales que animaron el taylorismo y más bien visto como un sistema que tratará de corregir algunas limitaciones del primero, lo novedoso del fordismo será que encuentra en la cadena o línea de montaje una nueva manera de organizar el trabajo hacia el interior de la industria automotriz, misma que será conceptualizada como modelo y por lo tanto con ventajas para ser difundida posteriormente hacia otras ramas industriales. En este sentido, las ventajas que se destacan de este sistema productivo consisten en que a partir de la cadena de producción semiautomática, se logra desarrollar la mecanización del trabajo, elevando así su intensidad e incrementando radicalmente la separación entre concepción y ejecución.

Visto de manera general, en una primera aproximación, podemos afirmar entonces que el fordismo se trata ante todo de una forma por la cual la industria y el proceso de trabajo se consolidaron a lo largo de la segunda posguerra, a partir de ciertos constitutivos básicos, tales como:

- a) La producción en masa, a través de la línea de montaje y de los productos más homogéneos;
- b) Control de los tiempos y movimientos por el cronómetro fordista y la producción en serie de tipo taylorista.
- c) La existencia del trabajo parcelado y por la fragmentación de funciones;
- d) La separación de ejecución y elaboración en el proceso de trabajo;
- e) La existencia de unidades fabriles concentradas y verticalizadas; y
- f) La constitución y consolidación del *obrero-masa*, del trabajador colectivo fabril. (Antunes, 2001: 27).

Desde esta perspectiva, resulta claro que la aplicación del sistema taylor-fordista se caracteriza porque introduce una “racionalización” en la organización del trabajo que requiere el sometimiento directo de la fuerza de trabajo, lo que en términos marxistas se suele identificar a este hecho como la subsunción real del trabajo al capital dentro de la fábrica.

Empero, desde una segunda dimensión o interpretación de lo que es el fordismo, podemos establecer que éste también puede ser analizado como un modelo de organización social. Esto es, el fordismo constituye a su vez una etapa en la cual se verifica una generalización de las relaciones mercantiles hasta el ámbito del consumo.

A este respecto, el fordismo en tanto forma o régimen de acumulación capitalista se estructuró tratando de armonizar la producción y el consumo, dando curso a un periodo sostenido de reproducción del capital, tal como aconteció desde la segunda posguerra hasta mediados de los setenta cuando se inicia la crisis de dicho modelo organizacional.

En este sentido, se entiende que para que el régimen de acumulación fordista fuese capaz de funcionar adecuadamente, fue imprescindible ante todo establecer acuerdos corporativos entre el Estado, el capital y el trabajo, con la finalidad de llegar a un compromiso que pretendía tanto las ganancias como la fijación de los salarios para que de este modo se garantizaran la inversión y el consumo. En consecuencia, este *pacto social* permitió el establecimiento de una *relación salarial de tipo monopolista* –soporte dinámico del régimen de acumulación fordista–, ya que en sus perímetros de operatividad se impulsó una

concertación de manera centralizada en lo que corresponde a la fijación de los salarios en función de la programación de una ganancia esperada. Finalmente, como un aspecto sobresaliente de este régimen de acumulación cabe señalar, la emergencia del *Estado de Bienestar* que mediante sus políticas explícitas al consumo del salario apoyó de manera decisiva este pacto social.

Desde otro enfoque igualmente interesante se destaca la contribución formulada por David Harvey, para quien el fordismo de la posguerra puede considerarse, según lo plantea

“(...) menos como un mero sistema de producción en masa y más como una *forma de vida total*. La producción en masa significaba uniformidad del producto así como consumo masivo; y eso significaba una nueva estética y una mercantilización de la cultura que muchos neo-conservadores, como Daniel Bell, después considerarían perjudicial para la preservación de la ética laboral y otras supuestas virtudes capitalistas. El fordismo también se construyó sobre la estética del modernismo y contribuyó a ella – en particular con relación a sus tendencias a la funcionalidad y la eficiencia– de manera explícita, mientras que las formas de intervencionismo estatal (guiadas por principios de racionalidad técnico-burocrática) y la configuración del poder político que daba coherencia al sistema descansaban en las concepciones de una democracia económica de masas soldada por un equilibrio de fuerzas entre distintos intereses” (Harvey, 1998: 159). *Cursivas nuestras.*

Es importante señalar que la crisis de este tipo de acumulación capitalista comenzada a mediados de la década de los sesenta y declarada al más alto nivel de los aparatos estatales en 1974-1975, reviste en su origen un doble aspecto: en primer lugar, como un rechazo sistemático del trabajo parcelado y repetitivo, ya que la descomposición de tareas llevó hasta extremos tales en que el trabajo se volvió carente de significado, hecho que impidió que los trabajadores y empleados desarrollaran una fuerte identificación con la empresa; por ello, manifestaron su insatisfacción de múltiples formas, desde el ausentismo y rotación hasta la lucha sindical, pasando por prácticas de resistencia cotidiana. En segundo lugar, como un rechazo del modo de remuneración y de reconstitución de la fuerza de trabajo, toda vez que el salario fue perdiendo poder adquisitivo frente a los altos niveles de inflación y déficit público.

De este conjunto de contradicciones manifestadas al interior de los procesos de trabajo podemos concluir lo siguiente: que por virtud del carácter rígido en la aplicación del fordismo, su crisis puso en evidencia la inadecuación de los sistemas de producción en serie estructurados bajo los principios fordistas y tayloristas con las nuevas condiciones de competencia intercapitalista que demandaban nuevos procesos flexibles. Es decir, en esencia

se puso en entredicho la producción en masa, estandarizada, mediante líneas de montaje, fincada en la parcelación de tareas, la especialización extrema, la separación entre ejecución y concepción, el control de tiempos y movimientos, así como, algo que a la postre será determinante en la explicación de esta crisis y que está representada por la desvinculación entre producción y control de calidad.

En tales circunstancias, la crisis fordista estaría asociada con:

“Los límites de la base sociotécnica de los procesos de trabajo (los cuales) deben ser entendidos en varios sentidos que pueden presentarse por separado o relacionados en combinaciones diversas: a) límites a las características técnicas de las máquinas; b) límites en las formas de organización del trabajo; c) límites en las relaciones laborales codificadas y, d) límites en las prácticas sindicales y costumbres del trabajo” (De la Garza, 1988: 77).

Desde otro marco analítico más amplio, podemos referirnos que dicha crisis en última instancia fue sintomática sobre el significado y el perfil de las transformaciones del capitalismo. Ya que, como hemos observado, el núcleo esencial del fordismo se mantuvo fuerte, por lo menos hasta 1973, basado en dicha producción en masa, donde los patrones de vida de la población trabajadora de los países capitalistas centrales, mantuvieron una relativa estabilidad y las ganancias de los monopolios también eran estables. Pero después de la aguda recesión que estalló en ese año, se inició una transición en el interior del proceso acumulativo de capital.

El fordismo se basaba, en consecuencia, en condiciones técnico-económicas de producción –producción en serie– cuya viabilidad se veía asegurada por las dimensiones de los mercados y la composición de la demanda. En este sentido, el "productor fordista" como "productor en masa" se organizaba para producir en grandes volúmenes un único bien poco diferenciado. De este binomio, producción en serie/consumo de masa, se desprendía una organización correspondiente del trabajo –y por tanto de la relación salarial– basada en la doble jerarquización taylorista: horizontal –parcelización de las tareas– y vertical –entre concepción y ejecución–.

Más aún, las nuevas técnicas y formas organizativas de la producción flexible han puesto en peligro a las empresas organizadas de manera tradicional, generando una ola de quiebras, cierres de empresas, procesos de desindustrialización y reestructuración que ha afectado

incluso a poderosas corporaciones multinacionales, como por ejemplo las del sector automotriz y dentro de éstas la quiebra que se registra en Chrysler durante 1981.

Con todo este escenario de crisis, es evidente que en lo sucesivo, sobre todo, durante los inicios de la década de los ochenta, el taylor-fordismo ya no será el único modelo aplicado en la gran industria mundial, sino que vendrán algunos modelos industriales de producción que combinarán con otros procesos productivos (neofordismo, neotaylorismo, posfordismo) derivados de las experiencias de la “tercera Italia”, de Suecia (en la región de Kalmar, de lo que resultó el llamado “kalmarismo” en la fábrica Volvo), del Silicon Valley en California, Estados Unidos, en regiones de Alemania, entre otras, siendo algunos casos hasta sustituido, como permite constatar la experiencia japonesa a partir del toyotismo.

En consideración a todo ello, en lo que sigue se tratará de abundar el análisis sobre las principales interpretaciones teóricas existentes a la crisis del modelo de producción y consumo taylor-fordista, así como las eventuales salidas que algunas de estas interpretaciones proponen a dicha crisis.

1.2 REESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA: INTERPRETACIONES TEÓRICAS

1.2.1 EL REGULACIONISMO

Una de las primeras corrientes teóricas expresivas interesadas en el estudio de la crisis fordista, la tenemos precisamente con los autores franceses del llamado regulacionismo. En efecto, surgido en este país durante los setenta y posteriormente refinado teóricamente durante la siguiente década, autores como Aglietta, Coriat, Boyer y Lipietz, plantean como objetivo el que a través del análisis institucional de la economía se haga posible articular producción, consumo y Estado. De tal forma, que con una visión integrada –holística– estemos en condiciones de explicar tanto la crisis como el funcionamiento del capitalismo en su conjunto.

Alain Lipietz, quien acuñó el concepto de regulación; es probablemente, el teórico más abstracto de esta corriente. Para dicho autor una relación social posee varias características, como se apuntan enseguida:

- Primera, es posible identificarla por su regularidad y por el reconocimiento de similitudes;

- ❑ Segunda, las relaciones sociales no son estáticas sino que cambian a pesar de su vigencia histórica durante un periodo determinado;
- ❑ Tercera, se reproducen, y
- ❑ Finalmente, son conflictuales.

De acuerdo con Lipietz, las relaciones sociales son capaces de reproducirse porque existen tanto normas y valores interiorizados por los agentes, así como mecanismos institucionalizados que permiten esa posibilidad de reproducción, aunque surja el conflicto. Por lo cual, una relación social perdura gracias a su *regulación*, y más precisamente a los *modos de regulación* y al *régimen de acumulación*. Desde esta perspectiva, Lipietz intenta avanzar en la conceptualización de regulación, dentro de una visión sistémica del capitalismo en la que quedan definidos como ámbitos fundamentales el de la producción, el del consumo y el del Estado. En esta medida el régimen de acumulación se entiende como el tipo de relación relativamente estable entre acumulación y consumo, y que por lo tanto incide sobre una forma de relación mercantil –intercambio comercial– y una determinada *relación salarial* o forma de relación entre el capital y el trabajo en cuanto a determinada manera de valorización o explotación.² Para aclarar en términos esquemáticos la comparación entre los modos de regulación competitivo y monopolístico, a continuación véase el siguiente cuadro.

CUADRO N^o. 1
MODO DE REGULACIÓN

	Competitivo	Monopólico
Relación Salarial	No Regulada	Contratos
Relación Mercantil	Libre Concurrencia	Oligopólica
Gestión Estatal	De poca intervención en la fuerza de trabajo	Estado Benefactor
Norma de Consumo	No Industrial	Consumo en Masa
Norma de Producción	Producción no Masiva	Producción en Masa
Sistema Monetario	Patrón Oro	Extensión de las formas de crédito

Fuente: De la Garza, 2001, 42.

² Para la escuela regulacionista, a lo largo del desarrollo económico-social, se han configurado tres formas de regulación: a) la regulación a la antigua, característica del siglo XVIII, supone la preponderancia de una agricultura esencialmente precapitalista y poco productiva; b) la regulación competitiva, constituye el resultado de la dominación de la industria de tipo capitalista sobre el conjunto de la formación social, y finalmente, c) la regulación monopolista, caracterizada porque introduce cambios significativos en la negociación salarial que han tenido por efecto el surgimiento de un sincronismo marcado entre el salario nominal y el costo de la vida. Véase, Gutiérrez, 1985: 38-40.

A este respecto, hay que considerar que si bien las instituciones del Estado y el mercado condicionan formas legales y sociales a través de las cuales los agentes aceptan las reglas del juego social, no obstante ello, la acumulación de la conflictualidad origina en algún momento una ruptura de la reproducción y, por ende, se llega a una situación de *crisis de la regulación*, misma que estalla cuando la regulación o modos de regulación ya no pueden mantenerse.

A pesar de ello, como un elemento inherente de cualquier crisis surge en ciernes la reestructuración, que implica la conformación de una nueva regulación. En este sentido, tanto la crisis financiera de 1929 como la crisis de los setenta expresada por las rigideces del sistema fordista, deben verse como ejemplos de disfuncionalidad capitalista, cuya profundidad en ambos casos demandó el replanteamiento hacia otra regulación, modos de regulación y un régimen de acumulación distinto y conforme a las nuevas condiciones sociales. O sea, se trató de estructuras que se desajustaron, entraron en contradicción y al mismo tiempo fueron capaces de impulsar el cambio.

Habida cuenta que el modo de regulación, en especial el referido a la relación salarial, era rígido durante la etapa culminante del régimen de acumulación fordista, los regulacionistas sostienen que por ese efecto, inevitablemente debía ser sustituido por otro flexible. Sin embargo, el haber planteado esa posibilidad les trajo críticas entre el círculo académico de orientación marxista, por apoyar implícitamente los argumentos y soluciones neoliberales. Pero, como el propio Lipietz reconoce, aplicar medidas de solución homogéneas para todos los países involucrados en esta problemática significaba desconocer las propias dinámicas de cada economía, de modo que el mejor remedio tendrá que estar basado sobre un diagnóstico riguroso que indique si es factible apoyar, por ejemplo, la reestructuración capitalista a través de medidas como desregulaciones, reducción del empleo, cambios flexibilizantes en contratos colectivos, etc.

Adicional a todo esto, otra crítica que también suele hacerse a esta corriente es el fuerte sesgo estructuralista –aunque explícitamente se diga lo contrario–, toda vez que soslaya o deja en un segundo nivel de análisis la interacción subjetiva entre los agentes, aun cuando el conflicto aparezca como elemento clave. Como quiera que sea, baste señalar el aporte significativo a la comprensión fenoménica de la crisis fordista que sin duda merece tomarse

en cuenta, a pesar de la recepción acrítica hasta cierto punto que el medio académico latinoamericano tuvo para esta corriente, al suponer hacia la década de los ochenta que éste paradigma iba a sustituir con argumentos plausibles a la teoría de la dependencia que había dominado en la década anterior.

1.2.2 LOS NEOSCHUMPETERIANOS

Como referencia al trabajo teórico de los llamados ciclos largos en la economía desarrollado por Kondratiev durante la década de los veinte del siglo anterior, se perfilaron a la postre dos líneas de investigación distintas. Por un lado, el análisis concerniente a las variables económicas, tasas de interés y acumulación de capital, principalmente; por el otro, el de los ciclos de innovación tecnológica, mismo que recibió nuevo impulso con Joseph Schumpeter, para quien la tecnología debe verse como variable exógena al mecanismo del mercado.

De acuerdo con la hipótesis principal planteada por este enfoque, los ciclos largos ocurridos en el sistema económico capitalista durante lapsos aproximadamente de cincuenta años, constituyen clivajes o puntos de inflexión que modifican los cursos “normales” de la historia. En consecuencia, para los neoschumpeterianos (Dosi y Freeman) la influencia de los costos y del mercado en la tecnología es incuestionable, pero reconocen ante todo que

“(…) el proceso que va de la invención a la innovación, y de la difusión tecnológica a la inversión, está mediado por las expectativas del impacto posible de una inversión, por el desarrollo del aparato científico tecnológico, que no sigue fielmente al capital, y por la conjunción, en cada paso, de la invención a la inversión, de los pequeños cambios que no siempre se producen simultáneamente” (De la Garza, 1998: 27).

Desde esta perspectiva, es importante el papel del empresario innovador, pero es aún más relevante el proceso que va de la invención a la innovación e inversión. Por lo que, en este contexto, los seguidores neoschumpeterianos han acuñado interesantes conceptos relacionados con este enfoque. Uno de ellos, es precisamente el de *paradigma tecnológico*, que consiste en

“(…) los conocimientos científicos que sirven de fundamento a las técnicas centrales de los procesos productivos, circulatorios o de consumo en un periodo del desarrollo. Para ayudar a definir este concepto en cuanto a cuáles tecnologías serían centrales, se introduce el concepto de tecnologías genéricas que son el eje de una constelación de innovaciones, interrelacionada a nivel técnico y económico, o que se aplican de manera cruzada en muy diversos procesos, como serían los métodos de control de información, o las formas de energía” (De la Garza, 2001: 44).

En esta circunstancia, los paradigmas tecnológicos tienen un *ciclo de vida*, en tanto que permiten inicialmente aumentar la productividad, pero finalmente la llevarían al estancamiento. Este estancamiento es debido no sólo por los límites técnicos del paradigma sino también por la incapacidad de las instituciones creadas en torno del mismo paradigma. Es aquí justamente donde al parecer podemos encontrar al menos un punto de contacto entre los autores de esta corriente en relación con los regulacionistas, ya que los conceptos de paradigma técnico económico y de marco socioinstitucional tienen semejanza con los regulacionistas de régimen de acumulación y modo de regulación. Sin embargo, quizá la diferencia más notable entre ambas concepciones teóricas radica en la importancia que para esta corriente se le asigna al papel de la tecnología en la crisis o auge de la economía.

Es así como, desde esta perspectiva se explica la manera en que la producción en masa del periodo fordista estuvo basada con la utilización de tecnología electromecánica, el petróleo y los petroquímicos como base energética. En complemento a ello, el marco institucional que se estableció a partir de las políticas estatales, permitió el desarrollo científico, la innovación y la difusión de la tecnología.

En consecuencia, la crisis actual es producto del agotamiento del paradigma tecnológico anterior, así como la emergencia de la tercera revolución tecnológica, basada sobre todo en los avances de la informática y la computación. La única dificultad que se presenta al nuevo paradigma tecnológico está en el hecho de que aún es ostensible la ausencia de un marco institucional para su fortalecimiento y difusión. Por lo que es perfectamente recomendable que en este proceso de transición para definir y consolidar una nueva etapa que acompañe un marco institucional plenamente funcional, se procure insistir en al menos dos temas: *a)* la flexibilización de los mercados de trabajo, y *b)* la necesaria intervención planeada del Estado para impedir obstáculos al nuevo paradigma con políticas nuevas en educación, capacitación y de soporte a nuevas industrias.

En este sentido y apoyándonos en los aportes específicos hechos por W. Müller-Jentsch y M. Stahlmann, recientemente

“(...) han desarrollado una propuesta tan compleja como interesante, en la cual caracterizan los actuales procesos de transformación de la producción industrial y el trabajo, como *tercera revolución industrial*. Su periodización no sólo toma en cuenta los sectores clave y las innovaciones tecnológicas básicas de cada fase, sino también las relaciones de mercado, las estrategias de la política laboral y de la política del

personal, hasta llegar a definir el sistema de relaciones industriales predominante en cada fase” (citado por Pries; 1995:33).

Desde esta perspectiva la caracterización del actual cambio industrial como tercera revolución industrial propuesta por los alemanes Müller-Jentsch/Stahhlmann, descansa sobre un gran número de dimensiones de diversa índole, tal y como se puede apreciar en el cuadro número 2.

CUADRO N.º 2
MODELO DE LA SECUENCIA DE TRES REVOLUCIONES INDUSTRIALES

	PRIMERA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL	SEGUNDA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL	TERCERA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL
Cronología	1780-1850	aprox. 1880-1930	aprox. A partir de 1970
País primero	Inglaterra	Estados Unidos/Alemania	Países industrializados de alta tecnología
Época	Industrialización temprana	Plena industrialización	Hiper-/Neo-/Postindustrialización
Sectores clave	Industria textil, siderúrgica, metalúrgica	Electrónica, industrias química y automotriz	Electrónica, fabricación asistida por computadora
Innovaciones/bases técnicas	Mecanización parcial del trabajo manual (máquinas-herramienta), producción y transformación mecánicas de la energía (máquina de vapor	La electricidad se convierte en principal forma de energía motor de combustión, cadena de montaje, máquinas especializadas	Microelectrónica automatización flexible racionalización sistemática
Modelo de producción dominante	Transición hacia el sistema fabril	Transición hacia la producción masiva de la gran industria	Transición hacia la “especialización flexible”
Estrategia de “labour management”	Control directo a través de capataces, sistema a destajo con maquiladores (“subsunción formal”)	Control burocrático y técnico a través del taylorismo y el fordismo (“subsunción real”)	“Autonomía controlada” “nuevos conceptos de producción” “human resources” management (“sumisión ideológica”)
Tipo dominante de mercado de trabajo	MT técnico profesional MT abierto a cualquiera	MT abierto a cualquiera de la empresa	MT interno
Repercusiones a nivel de los trabajadores	Nacimiento del proletariado industrial, inicio de proceso, formación de clases	Generalización de la relación salarial, punto culminante del proceso de formación de las clases	Erosión de la “relación normal del trabajo”, prosecución del proceso de disolución de las clases

CUADRO N^o. 2
 MODELO DE LA SECUENCIA DE TRES REVOLUCIONES INDUSTRIALES
 (CONTINUACIÓN)

	PRIMERA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL	SEGUNDA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL	TERCERA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL
Tipo dominante de sindicato	Sindicato profesional	Sindicato de masas: sindicato industrial, <i>General Union</i>	Sindicato de masas orientado a la empresa

Fuente: Pries; 1995:33

En conclusión, podemos señalar que a diferencia del regulacionismo, el enfoque expuesto por los neoschumpeterianos tiene la ventaja de destacar niveles poco considerados por aquél y que están referidos a la tecnología y sus mediaciones; pero al mismo tiempo tiene la debilidad de enfatizar sólo desde el lado de la oferta y no aportar en torno de la demanda. Además existe también otra crítica orientada hacia el hecho de juzgar esta teoría sobre bases de un fuerte determinismo tecnológico que, por lo mismo soslaya o deja en un segundo nivel las formas internas de organización laboral.

1.2.3 LA ESPECIALIZACIÓN FLEXIBLE

La obra pionera de Piore y Sabel “*The New Industrial Divide*” marca un giro en la definición de las formas y modalidades de la transición del modelo fordista de producción monoproducto y rígido a un modelo de producción multi-producto y flexible. El punto de partida de este enfoque es el nuevo papel que parecen jugar las pequeñas y medianas empresas (PYMES) tras el desencadenamiento de la crisis. En cierta manera, apunta a elevar los fenómenos de descentralización productiva al rango de nuevo modo de funcionamiento global de la economía.

Aunque el nivel teórico se encuentra menos estructurado en comparación con los dos modelos anteriores, según lo afirma Enrique de la Garza (2001: 46), vale la pena, sin embargo, considerar algunas ideas reflexivas y propuestas de solución a las rigideces del fordismo que se proponen desde aquí. En efecto, se suele identificar a los autores Michael Piore y Charles Sabel como precursores de la presentación de la tesis “especialización

flexible”.³ Su trabajo de investigación titulado *La segunda ruptura industrial*, representa la expresión de un proceso o modelo alternativo que, teniendo en la “tercera Italia” como experiencia concreta para el advenimiento de una nueva forma productiva, pretende la articulación de dos elementos: por un lado, de un significativo desarrollo tecnológico, y por el otro, de una desconcentración productiva basada en empresas medianas y pequeñas de tipo artesanal.

Esta simbiosis, en la medida en que sea posible su expansión y generalización, superará, sin duda, al patrón fordista dominante hasta ese momento, expresando en definitiva su rechazo a la producción en masa, típica de la gran industria y logrando con ello recuperar, en el fondo, una concepción del trabajo que, siendo más flexible estaría exenta de la alienación del trabajo. Se propone, en consecuencia, la posibilidad de establecer una competencia por la conquista de mercados entre pequeñas y medianas empresas contra las grandes organizaciones fabriles de producción estandarizada. Ya que se entiende desde este enfoque teórico que el estrechamiento progresivo de los mercados de bienes estandarizados habría trastornado las normas de rentabilidad de las grandes concentraciones industriales fordistas. En efecto, la supremacía de la gran industria taylorista, cuyo símbolo era la industria del automóvil, se basaba en equipos especializados y muy costosos. Pero, a consecuencia de la inestabilidad cuantitativa y cualitativa de la demanda, la rentabilización de semejante aparato productivo se hacía cada vez más difícil. El paso a un crecimiento lento e inestable, marcado por una demanda sometida a una obsolescencia rápida, habría determinado la nueva centralidad de las pequeñas unidades productivas. Gracias a su flexibilidad, incluso a su capacidad de reaccionar casi instantáneamente a las fluctuaciones de la demanda, las PYMES superarían a las grandes empresas “rígidas”. De ahí la afirmación de una nueva forma de especialización “plegable”. Se trataría de la instalación tendencial de un nuevo paradigma industrial, más descentralizado y más innovador, cuyas condiciones técnicas y relaciones

³ Hacia mediados de los ochenta, los economistas estadounidenses Piore y Sabel formularon la tesis de que la caída de la productividad en aquél país no se debía a los choques petroleros de los años setenta, ni a la crisis fiscal del Estado, sino al agotamiento del modelo fordista de producción industrial, mismo que se vio tensionado por dos procesos: la internacionalización creciente de la economía y una marcada inestabilidad en la demanda, que actuaron sobre la rigidez de los procesos de producción estandarizados, exigiendo en consecuencia, una reformulación en el proceso de producción que permitiera suficiente flexibilidad para actuar en respuesta ante el nuevo escenario. Esto es, el enfoque de estos autores, luego compartido por varios académicos, estuvo centrado en adjudicar la crisis no a las irracionalidades introducidas por una descontrolada sobre intervención estatal, sino al progresivo agotamiento de las formas de producción en masa (*estandarizadas*) que ganaron consistencia fundamentalmente desde la segunda posguerra.

sociales representarían una verdadera superación del modelo fordista. En fin, se trataría de la conjugación de formas nuevas y más "democráticas" de integración entre firmas, según un modelo de casi-integración vertical, que daría vida a zonas de desarrollo (los distritos industriales) territorialmente homogéneos, con relaciones sociales que permitirían el consenso y excluirían el dualismo en la sociedad.

Éste es justamente el ingrediente que ha vuelto atractiva a esta teoría, puesto que a diferencia de las anteriores, coloca a las PYMES bajo la definición de poder ser competitivas frente a las grandes corporaciones, en apoyo no a los automatismos lógicos del mercado sino a partir de constituir, incluso, un proyecto político económico alternativo de la grandes corporaciones que considere la cooperación como elemento estructurador de los procesos de organización social de la producción.

De ahí entonces que lejos de ser incompatible con la competencia –como lo plantean las teorías neoclásicas–, la cooperación pasó a formar parte de un componente complementario, y a su vez, dinamizador de aquella. Por lo que la cooperación interempresarial, así como interinstitucional en el nivel territorial, es vista por la especialización flexible como el instrumento fundamental para la construcción de *redes* de actuación sobre las que se generan las nuevas pautas flexibilizadoras a nivel de la acumulación y la regulación, y (relacionado a ello) sobre las que ganan compatibilidad los procesos descentralizadores y las formas de producción en pequeñas empresas con las escalas necesarias que exigen los procesos de globalización.

Ante este panorama de profunda crisis económica y ruptura industrial, los autores de esta teoría, sugieren que para efectos de salir de ella es indispensable avanzar en dos vías alternativas: por un lado, hacia una nueva división internacional del trabajo, en la cual se creen segmentos manufactureros competitivos en el Tercer Mundo con bajos estándares laborales y aumento de la explotación; y por otro lado, con la especialización flexible o resurgimiento de formas artesanales que utilizan tecnología reprogramable, flexibilidad laboral, recalificación, consenso en los lugares de trabajo, producción por lotes realizada por pequeñas y medianas empresas.

Es por todo ello que la única posibilidad de éxito para este tipo de empresas lo tenemos garantizado en mayor medida si se acompaña dicho modelo industrial con la conformación

de *distritos industriales*, o redes de empresas de apoyo mutuo más allá de los intercambios comerciales.⁴ Ya que como bien apunta Humphrey (1995: 151):

“En muchos aspectos, el modelo de distrito industrial diseñado sobre el trabajo pionero de Piore y Sabel (1984), traslada la experiencia de la Tercera Italia a un modelo que se identifica no sólo por la explicación de los hechos de la industria en esta región, sino también porque define las bases de un nuevo paradigma de producción industrial que pudiera sustituir la producción en masa. Piore y Sabel sostienen que esa vitalidad de las pequeñas empresas en la Tercera Italia es debido a que se encuentran asentadas en comunidades de empresas agrupadas en lugares específicos. Los competidores de esta región se basan sobre competencias entre empresas y las amplias destrezas de los trabajadores de la comunidad (...) *Las empresas en el distrito son capaces de producir un amplio rango de productos en pequeñas cantidades y acelerar los procesos de innovación*. De acuerdo a Piore y Sabel, esto representa una alternativa al dominio de la producción en masa, la cual está basada en el éxito de reducción de costos a través de un alto volumen, producción estandarizada en grandes empresas con empleo de trabajo no calificado”. (Cursivas nuestras).

Hay que decir que estos nuevos patrones organizacionales centrados en la cooperación territorial no emergieron como sugerencias de acción ante la crisis, sino que fueron ganando presencia a partir de la localización de un cuerpo creciente de experiencias locales que respondían a los patrones de especialización y la acumulación flexible, y daban cuenta de localidades –y a veces regiones– que ganaban exitosamente posiciones ante el proceso de globalización. Sobre este particular, el caso más documentado de distrito industrial lo tenemos en la región del noreste de Italia –los distritos industriales de Emilia Romagna–, los cuales, posteriormente fueron difundidos por toda Europa; más tarde se sumaron experiencias estadounidenses del Silicon Valley y la Route 128 (Saxenian, 1985 y Castells, 1999: 80-83).

Así pues, junto con el concepto de distrito industrial, se desarrolló el de *clusters*, dado a la luz en su momento por Michael Porter y reutilizado con nuevos componentes por muchos centros académicos, así como el de *medios innovadores* que inspiró buena parte de las estrategias territoriales de acumulación flexible en el contexto europeo.⁵

⁴ Aunque ambos autores no dudan en señalar la superioridad de la especialización flexible, también cabe en todo caso la posibilidad de que en función directa de las variantes existentes en cada país haya opciones diferentes que se abren como alternativas que oscilan entre dos extremos: por un lado, la producción en serie y por otro, la especialización flexible (Piore y Sabel; 1989: 9-17).

⁵ Aunque existen distintas definiciones sobre el concepto de *cluster*, nos parece que la brindada por el propio Michael Porter resulta conveniente para clarificar sus contenidos. Al respecto, se entiende como “un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas, unidas por rasgos comunes y complementarios entre sí (...) la mayoría comprenden empresas de productos o servicios finales, proveedores de materiales,

Desde esta perspectiva, Sengenberger y Pyke –autores de algún modo coincidentes con esta corriente teórica– opinan que aun cuando puede variar el número de elementos clave que permite explicar el éxito de los distritos industriales, podemos sin embargo, establecer como factor principal la existencia de una fuerte red de colaboración entre empresas pequeñas las cuales hacen posible tanto la especialización requerida en el proceso productivo como una alta capacidad colectiva que se ve reflejada por la división entre subcontratistas. (Citado por Humphrey, 1995: 150).

A pesar de las evidencias empíricas que intentaban demostrar un aparente éxito económico y tecnológico de la especialización flexible, surgieron al menos tres críticas centrales que exhibieron las debilidades de esta teoría:

- 1) Para algunos observadores no quedaba suficientemente clara la supuesta inferioridad de los grandes complejos industriales frente a las pequeñas y medianas empresas, ya que las primeras son las que normalmente han realizado diversos cambios tecnológicos, tanto de organización como de relaciones laborales;
- 2) Tampoco queda demostrada la decadencia de la producción en masa; ésta sigue presente en el mundo, y muy por el contrario la producción de pequeños lotes sigue restringida en varios sectores de la economía, y
- 3) Se ha mostrado la imposibilidad de generalización de este modelo, ya que resulta sumamente cuestionable la hipótesis implícita en esta tesis, la cual nos indica la sustitución de la producción en economías de escala.

Finalmente, quizá vale la pena resaltar la crítica más aguda que es la que proviene de Simon Clarke, para quien el fordismo está dotado de una dimensión flexible, capaz por lo tanto de asimilar todas las transformaciones en curso, dentro de su lógica. Clarke ve la crisis actual de reproducción de capital no como una reestructuración posfordista, en virtud a que ésta constituye apenas la más reciente manifestación de la crisis permanente del capitalismo (Citado por Antunes; 2001: 29).

componentes, maquinaria y servicios especializados, instituciones financieras y empresas de sectores afines”. Citado por: Lara, *et. al.*, 2004: 85.

1.2.4 LEAN PRODUCTION (TOYOTISMO)

Presentada esta propuesta como la única alternativa viable ante los principales dilemas de la producción industrial, autores como Womack, Jones y Roos en el libro *La máquina que cambió al mundo* (1990), sostienen que la llamada *lean production* representa la mejor manera de organizar cualquier tipo de proceso industrial, no sólo porque con su aplicación es posible generar aumentos considerables en la productividad y la calidad, sino también porque conduce a mejorar las condiciones de trabajo de manera que logra resolver algunas contradicciones que han caracterizado a la producción moderna, por ejemplo, aquella que tiene que ver entre la producción estandarizada y el control de calidad, o bien la dicotomía especialización y calificación. En opinión de Juárez (2001), la *Lean Production* resulta:

“(…) una conceptualización norteamericana, popularizada desde las célebres investigaciones y publicaciones del International Motor Vehicle Program del Massachusetts Institute of Technology (IMVT-MIT), que se refiere a un sistema global de producción sustentado en el desarrollo de la fábrica flexible, en sincronía con los mercados, cuestión que para el mundo de las gerencias representa un verdadero paradigma productivo, válido para el conjunto manufacturero y para las áreas de los servicios industrializados”.

Para esta corriente teórica, el centro de atención gira en torno a demostrar que el único camino válido para incrementar productividad y calidad estaría dado por el sistema japonés de fabricación, habida cuenta que éste denota una especie del fin de la historia de los métodos de fabricación. Por lo cual los defensores de esta vía parten de establecer una oposición o dilema abierto entre la aplicación del fordismo o los métodos japoneses, en donde en lugar de investigarse las múltiples modalidades que puede adoptar la organización del trabajo en situaciones concretas, se limitan tan sólo a describir cada caso para ver qué tan lejos o tan cerca se encuentra del fordismo o del modelo ideal de la producción esbelta ligera.

A este respecto Micheli (1996: 41) señala en tono crítico la siguiente reflexión:

“A inicios de los años noventa, un libro involucrado en la discusión sobre la capacidad de internacionalización del modelo japonés o toyotista, abandonó la esfera puramente académica y se convirtió en *best-seller*. Se trata del texto de Womack, Jones y Roos (1990): *The Machine that Changed the World*. Este trabajo intenta consagrar la existencia del nuevo paradigma productivo como base de la competitividad y expansión japonesas, y señala los esfuerzos de asimilación que han llevado a cabo las firmas occidentales, especialmente las estadounidenses”.

En estas circunstancias, el origen sobre el cual se localiza este modelo organizacional del trabajo lo encontramos precisamente con los aportes específicos brindados por el sistema toyotista o modelo japonés. En efecto, si bien las experiencias de acumulación flexible, a partir de ejemplos concretos como la “Tercera Italia” y de otras regiones como Suecia, trajeron consecuencias en muchas direcciones, fue en realidad el *toyotismo* –también denominado *ohnismo*, en referencia al ingeniero Ohno, que originó el modelo Toyota– el que mayor impacto causó, tanto por la revolución técnica que provocó en la industria automotriz de Japón, como por la contundencia en la difusión de algunos de sus puntos básicos, expansión que hoy abarca al mundo. A este respecto, es conveniente ilustrar como las innovaciones de organización laboral flexibles junto con estándares y normas de alta eficiencia productiva y calidad fueron exportados de Japón hacia el resto del mundo, tal y como lo comenta Juárez (2001: 1):

“Años después, la reconstrucción de la economía japonesa de la segunda posguerra, que pasó por el relanzamiento de su industria del automóvil, generó, en un ambiente de aprendizaje y crítica de las estructuras productivas norteamericanas, innovaciones radicales a los conceptos fordistas que les permitió, en corto periodo, consolidar nuevas concepciones organizacionales para las estructuras productivas, aplicaciones *sui generis* de la tecnología dominante y una concepción acerca de la función del trabajo humano en el puesto de trabajo. El éxito de sus productos en el mundo occidental en los años 70’ y principios de los 80’, terminaron por crear un nuevo nominativo para referirse a lo más revolucionario de los sistemas productivos, *el toyotismo*, que sirvió en los años 80’ para identificar la *unidad productiva flexible*, los encadenamientos que se rigen por el “justo a tiempo”, la producción en pequeña escala y los productos y procesos en permanente innovación”

Aunque no es el propósito de este trabajo exponer en forma detallada los pasos que hicieron posible al *toyotismo* como algo singular, ni argumentar sobre sus dimensiones más universalizantes e influyentes, que dotaron al toyotismo de un impacto extraordinario en cuanto a proceso ágil y lucrativo de producción de mercancías, al menos lo que se pretende, en este apartado, es ofrecer un panorama general constitutivo de este nuevo modelo, para poder señalar las enormes consecuencias que tiene para el mundo del trabajo.

En este sentido, Coriat reconocido como uno de los autores que en mayor medida ha estudiado este modelo, nos comenta que la consolidación del mismo se ha debido gracias al advenimiento de cuatro fases fácilmente distinguibles en todo este proceso.

- En una primera fase que comprende el periodo de 1947 a 1950, se encuentra la introducción de la experiencia en la rama textil en la industria automovilística

determinada especialmente por la necesidad de que el trabajador opere simultáneamente con varias máquinas.

- En la segunda (1949-1950), se establece la necesidad de la empresa Toyota de responder a la crisis financiera, aumentando la producción sin aumentar el número de trabajadores.⁶
- En la tercera que abarca los años cincuenta, se presenta la importación de técnicas de gestión de los supermercados de Estados Unidos, que dieron origen al *Kan-ban*.⁷
- Finalmente, en la cuarta fase (de 1962 a después de 1973), encontramos la expansión del método *Kan-ban* para las empresas subcontratadas y proveedoras (Coriat; 2000: 28-30).

Este investigador francés también agrega otros rasgos significativos del toyotismo: la necesidad de atender a un mercado interno que solicita productos diferenciados y pedidos pequeños, dadas las precarias condiciones de la economía japonesa como consecuencia directa de la devastación por la derrota militar en la Segunda Guerra Mundial. Dice este autor, a propósito de ello que:

“En estas condiciones, la competencia y la competitividad se determinaban *a partir de la capacidad para satisfacer rápidamente pedidos pequeños y variados*. Así nace, pues, el ohnismo: en un universo de presiones inéditas y originales comparadas con las que determinaron la formación del taylorismo y del fordismo”. (Coriat; 2000: 33-34).

En síntesis, podemos exponer en líneas generales los trazos constitutivos básicos de este modelo: En primer término, contrariamente al fordismo, la producción bajo el toyotismo se encuentra volcada y orientada directamente por la demanda; además, la producción es variada, diversificada en pequeños lotes y capaz de abastecer el consumo, a diferencia de la

⁶ Sobre este aspecto, resulta revelador como en 1954, según comenta Coriat (2000: 37) “en ese mismo sindicato considerado insuficientemente cooperativo, es disuelto y remplazado por un nuevo sindicato cuyos estatutos y estructuras han sido revisados. Signo entre otros del nuevo ‘espíritu Toyota’ (el del sindicato esta vez), la campaña reivindicativa que realiza durante 1954 se hace a partir de la consigna: ‘¡Proteger nuestra empresa para defender la vida!...’ Desde entonces, en Toyota la huelga prácticamente ha desaparecido. Otro signo de los tiempos nuevos: también después de este periodo la *actividad sindical se convirtió en uno de los pasos esenciales que aseguraban la promoción de los dirigentes y la formación de las élites de la casa Toyota*”.

⁷ El método del *Kan Ban*, se presenta como “una revolución en las *técnicas de planificación y optimización de la puesta en marcha de las fabricaciones*. En comparación con la lógica fordiana, consiste en una inversión de las reglas tradicionales. En vez de que la fabricación se haga ‘en cadena’ de arriba abajo, se hace de abajo a arriba, partiendo de los pedidos dirigidos a la fábrica y de los productos ya vendidos.” Véase, Coriat, 2000: 45-46. (Cursivas del autor).

producción estandarizada y en masa del fordismo que no prevé este asunto. De esta manera, la producción se sustenta en la existencia de un stock mínimo garantizado por el sistema *just in time* y el *Kan-Ban* que se presenta como la señal que indica la necesidad de reposición de las piezas/productos.

Para la implementación de este modelo industrial japonés hacia el resto del mundo, Humphrey (1995: 150) identifica algunos rasgos característicos del lean production y que a su vez lo hacen distinguible de la propuesta relativa a los distritos industriales, cuando en su ensayo reflexiona las siguientes ideas:

“Las experiencias de Japón e Italia han sido codificadas hacia dos modelos del desarrollo industrial ampliamente difundidos: el modelo *lean production* (Womack, Jones y Roos, 1990) y el modelo de distritos industriales (Sengenberger y Pyke, 1991). El modelo *lean production* considera el caso de

Toyota en Japón para definir un conjunto de principios los cuales han ayudado a establecer un nuevo estándar de mejores prácticas ampliamente aplicables a través de las industrias y en cualquier parte del mundo. De acuerdo con Womack, Jones y Roos, ‘las ideas fundamentales de *lean production* son universales –aplicables en cualquier parte por cualquiera– y que muchas compañías no japonesas anteriormente han enseñado esto’. Lean production, por lo tanto, constituye un nuevo paradigma en el cual se puede reemplazar la producción en masa. De acuerdo a los autores, “Claramente, pensamos que esto es un interés de todos para introducir producción ligera por todas partes tan pronto como es posible, idealmente dentro de esta década (...) La creencia en el nuevo paradigma establece un elemento prescriptivo fuerte en el corazón de este análisis. Esta es una de las razones de la enorme popularidad del libro”.

En este sentido, el funcionamiento de este modelo implica según, Womack, Jones y Roos tres transformaciones sustantivas:

- 1) La reorganización de la producción a lo largo de líneas justo a tiempo y administración de la calidad total,
- 2) La transformación del diseño, y
- 3) El desarrollo de nuevas relaciones con los proveedores.

Es claro entonces, que desde esta perspectiva, la fábrica no sólo responde al interés natural del modelo, sino también factores fuera de la planta tales como el diseño de otras empresas proveedoras. Lo que a la postre puede ayudar a crear un nuevo sistema de producción basado sobre principios que contrastan radicalmente con los de la producción fordista de masa, ya que ahora el énfasis es sobre el rol proactivo de la administración de varias

empresas quienes pueden reorganizar la producción, el diseño y desarrollar cadenas sustitutas, frecuentemente con compañías en las cuales han tenido relaciones de riesgo en términos equitativos.

Por todo lo anteriormente expuesto, podemos concluir que la llamada *lean production* tiene ventajas considerables sobre los modelos vistos en los apartados precedentes y que por tal motivo tiende a la postre a convertirse en la forma organizativa hegemónica en la industria de nuestros días. Sin embargo, su aplicación no representa en el fondo una ruptura estructural con respecto a los principios fordistas-tayloristas y mucho menos se encuentran exentos de limitaciones y contradicciones.⁸ Por este motivo, es que para algunos autores –como Alain Lipietz⁹– la implantación de este modelo de organización productiva en experiencias específicas de países centrales y periféricos, no podrá darse exactamente en las mismas condiciones en las que fue concebido en su país de origen, y que más bien, los buenos o malos resultados dependerán en última instancia de la distancia –proximidad o lejanía– que guarde una determinada trayectoria con respecto al modelo japonés.

1.2.5 SISTEMA MODULAR

En complemento a la anterior versión posfordista surge desde la década de los noventa un modelo de organización industrial y productivo de alto grado de enlazamiento entre empresas ensambladoras y sus correspondientes empresas subsidiarias o proveedoras. El ejemplo típico en el cual es posible observar este tipo de vínculos lo representa de manera elocuente la industria automotriz y más puntualmente el sector de autopartes. En efecto, las estrategias competitivas de las empresas de todo el ramo automotor han delineado un amplio proyecto denominado *fábrica modular* entendida no sólo como una propuesta con mucho mayor impacto en el ámbito gerencial, sino pensada también como la gran “fábrica del futuro”.

⁸ Una amplia discusión al respecto demuestra, cómo mientras el sustento material de los métodos de organización y producción japoneses están más enfocados a la pretendida idea de armonizar las relaciones laborales a través de la asociación de intereses entre la empresa y los trabajadores, otras experiencias de reestructuración industrial y flexibilidad laboral, difieren de este modelo japonés, en al menos un sentido: los intentos de humanización y enriquecimiento del trabajo en algunos países de Europa Occidental y del Norte, en particular los ejemplos escandinavos de trabajo en equipo. Ver: Reygadas; 2002: 36.

⁹ “Japonización de pacotilla”.

Esta fábrica que la podemos definir como “ajustada” a las exigencias de la demanda y “esbelta” en términos de la reducción de costos, es por excelencia la fábrica de componentes que produce en estricto rigor bajo los

“(…) principios *justo a tiempo*, con sistemas de organización de inventarios *Kan Ban*, con productos de la más alta calidad, con estructuras salariales simplificadas y, preferentemente con políticas de empleo que tienden a neutralizar las estrategias sindicales para homologar salarios y condiciones de trabajo, todo esto sin importar la región o el país”. (Juárez, 2001).

A este propósito, el sector de empresas proveedoras o de autopartes constituye un claro ejemplo de la manera en que es aplicado el sistema modular, habida cuenta que este conjunto de empresas, cada vez más reducido en número, tiende a satisfacer las solicitudes o pedidos de insumos que plantea la ensambladora, de forma tal que las distintas partes modulares son integradas a la unidad total y compleja que constituye el automóvil.¹⁰ Al respecto Lara, *et. al.*, 2005: 37, describen grosso modo la forma en que a través de distintos saberes y fabricaciones de tipo modular se disponen para el acabado de un automóvil, el cual es definido en principio como:

“(…) un artefacto tecnológicamente complejo, integrado por cerca de 10 mil componentes, cada uno fabricado de acuerdo con especificaciones propias de diseño, material, dimensiones, etc. (...) En un automóvil convergen distintas tecnologías y elementos. A diferencia de otras industrias, como la textil o del cuero, en el desarrollo de la industria automotriz confluyen una diversidad de campos tecnológicos (robótica, informática, ingeniería, química, entre otras ciencias) y de componentes (ruedas, radios, radiador, etc.). Dado el distinto grado de variabilidad, complejidad y heterogeneidad de los elementos que integran un automóvil, éstos se agrupan y ensamblan en diversos *subsistemas complejos*, que posteriormente se combinan hasta conformar una unidad jerárquica y funcional”.

Hay que decir que durante su proceso de maduración, este sector de autopartes ha atravesado por dos etapas plenamente identificables:

¹⁰ De acuerdo con Juárez, un módulo puede ser entendido como “ un conjunto de partes que se interrelacionan estructuralmente entre sí hasta conformar una unidad, esta última se integra a un sistema más amplio con el cual mantiene determinados nexos funcionales (...) En la industria automotriz un módulo puede definirse como un elemento formado por un grupo de partes y subsistemas, que coopera en la construcción de un sistema único (el automóvil) y que es capaz de interactuar internamente a través de interfaces”. Ver: Juárez, *et. al.*, 2005: en prensa. Otra definición que también es interesante es la ofrecida por Mikkola, para quien “la producción de módulos consiste en el diseño de un proceso de mezcla y ajuste de componentes donde se especifican las interfases entre éstos y cuyo resultado es un sistema. Los módulos confieren una ventaja competitiva a ambos (armadora y empresa proveedora) al ofrecer una mayor flexibilidad productiva que redunde en ahorro de costos y en una respuesta expedita a las demandas del mercado. Ello es así porque al estar especificadas cada interfase se puede sustituir una variedad de componentes en una plataforma productiva”. Citado por Bilbao; 2005: 29.

- a) En un primer momento –en el modelo fordista– fue una industria integrada y paradójicamente al mismo tiempo, relegada a la condición de apéndice de la industria terminal. Es claro que poco o nada intervenía sobre el diseño y acabado final.
- b) Empero, durante el periodo de reestructuración económica capitalista, al modificarse los términos de acopio, almacenaje y utilización de partes, hubo la necesidad de llevar a cabo un ajuste radical del número de proveedores, así como de las rutas de envío en tiempo y calidad para hacer factible los sistemas justo a tiempo, y en los años noventa, en plena fase de globalización económica, ya que un pequeño grupo de empresas localizadas en todas partes del mundo, cuyo país de origen no tiene importancia, ya que se trata de la concentración del *Know-How* productivo en empresas que pueden satisfacer la más exigente de las demandas, que compiten por contratos de producción, que garantizan a sus clientes (empresas terminales o ensamblaje) las entregas en tiempo, cantidad y calidad necesarios para asegurar el éxito de las inversiones previstas.

A partir de esta consideración podemos observar cómo, por ejemplo, los sistemas de interiores o de la cabina del conductor, han cambiado en forma dramática durante los últimos veinte años. Ya que, en la medida en que aumentaron las exigencias en la seguridad de los pasajeros, así como otros aspectos referidos a la confortabilidad, la estética, el aprovechamiento del espacio interior, el uso de materiales más ligeros, resistentes y flexibles, el aislamiento del ruido externo, e incluso, las posibilidades de entretenimiento, se ha logrado una mayor integración y cooperación de las empresas de autopartes en el diseño y acabado. Para tener una visión más amplia acerca de cómo han cambiado los conceptos y las funcionalidades de este subsector de autopartes, véase el siguiente cuadro comparativo:

CUADRO N^o. 3
ASIENTOS DE PRIMERA Y SEGUNDA GENERACIÓN¹¹

CARACTERÍSTICAS	PRIMERA GENERACIÓN	SEGUNDA GENERACIÓN
Principios Técnicos	Mecánicos	Eléctrico-electrónicos ¹²
Sistema	Manual	Inteligente
Diseño	Simple / Integral	Complejo / Modular
Seguridad	Poco importante	Elemento central / crítico
Interactividad	Escasa	Elevada
Elemento	Rígido	Flexible
Producción	Tradicional	Modular
Peso	Pesado	Ligero
Funcionalidad	Única	Múltiple

Fuente: Lara, *et. al.*, 2005: 41.

Desde esta lógica, el hecho de que las empresas terminales apoyen la especialización y la subcontratación de proveedores de sistemas modulares y con presencia a nivel mundial, redundaría para las primeras en la reducción de costos de producción y en una mayor integración flexible para responder a las demandas del mercado. Sin embargo, este tipo de arreglos entre empresas, implica también un riesgo sobre la probable pérdida de control y capacidad productiva de las ensambladoras ante dos situaciones concretas: 1) el incumplimiento de abastecimiento de las empresas de autopartes y 2) que esto significara supeditar los ritmos de producción a la propia capacidad de las empresas proveedoras (ver: Bilbao; 2005, 27). Por ello, en aras de enfrentar la competencia y la sobreproducción, como riesgo latente, las tres principales empresas armadoras de los Estados Unidos (Ford, General Motors y Chrysler) han pretendido en forma denodada lograr acuerdos con las empresas proveedoras a fin de compartir tecnología e información técnica para comprometerse a una continua reducción de costos, así como estar en posibilidades para innovar productos y procesos que les permita desarrollar y producir módulos.¹³

¹¹ La primera generación corresponde al modelo industrial fordista, mientras que la segunda generación se identifica con los modelos industriales posfordistas.

¹² “En los últimos años se ha incrementado el uso de los componentes electrónicos en la industria automotriz: se calcula que entre 1993 y el 2000, la introducción de estos elementos en los automóviles aumentó 75 %”. Tomado de Lara, *et. al.*, 2005.

¹³ Un caso revelador de cómo las proveedurías de la industria automotriz han tomado una fuerza inusitada hacia los últimos diez años, lo tenemos con el caso Delphi, “empresa global, líder en la producción de accesorios electrónicos portátiles, componentes de transporte y sistemas de tecnología. Según la revista *Fortune*, forma parte de las 100 compañías más importantes del mundo. En 1995 se separó de la General Motors (GM) y cambió su nombre a Delphi Automotive Systems, corporación especializada en la producción de autopartes. Cuatro años después, del todo independiente, tenía 27 centros técnicos en Estados Unidos y

En pocas palabras la arquitectura de un sistema modular es, como señalan Taboada y Robles (2003: 176):

“(…) una estrategia que permite producir y desarrollar nuevos bienes a través de la estandarización y reducción significativa de los procesos de manufactura (y ensamblaje) y diseño. Debido a que se basa en el uso de componentes estandarizados, admite la personalización (*customization*) del producto mediante la mezcla y ajuste (*mix and match*) de los mismos y da lugar a la modificación de las formas de colaboración entre una firma y sus proveedores. Esta nueva relación proveedor-usuario, impacta en el resultado de las estrategias de producción, desarrollo de nuevos productos y proveeduría de las empresas involucradas”.

Adicional a ello, como se pudo advertir, en el diseño modular debe tomarse en consideración tanto la descomposición e integración y compatibilidad de componentes, como la compatibilidad del interfase con aquellos. Por esto mismo, además de requerirse de un “núcleo tecnológico” de Investigación y Desarrollo (I+D) capaz de unir, dar coherencia y administrar el proceso de producción (cuidar orden y variabilidad dentro del mismo), resulta de suma importancia la cercanía geográfica y social entre actores del mismo proceso, sus características y sus capacidades tecnológicas.

Haciendo un breve resumen de las principales etapas industriales con sus respectivas formas de organización del trabajo en la industria automotriz, podemos afirmar en referencia con Shaiken (2003: 21) que:

“(…) En 1913 la producción en masa se conformó con la introducción de la línea de ensamble móvil en la inmensa planta Ford de Highland Park, cerca del centro de Detroit; cuatro décadas más tarde la producción adelgazada comenzó a emerger en las plantas de Toyota en el Japón, y ahora el ensamblado modular está siendo iniciado en las nuevas plantas de Volkswagen, Ford y General Motors en Brasil. Los fabricantes de autos están introduciendo la modularización, los trabajadores ensamblan grupos de partes para formar módulos los cuales se remachan en el vehículo final, y hay una mayor dependencia de los proveedores”.

Con todo este itinerario problemático en torno a las distintas concepciones teóricas, sin embargo, se hace indispensable referir en el último apartado del presente subcapítulo al planteamiento general que ofrecen algunos autores japoneses y en algún sentido también franceses sobre la configuración híbrida que ha asumido el modelo toyotista o *lean production* en contextos geográficos y culturales distintos a los de Japón. Esto es, la manera en que se han adoptado y adaptado los principios de organización toyotista en la industria

Canadá; siete en Europa, Oriente Medio y África; cuatro en México y Sudamérica y dos en el Pacífico asiático”. Ver: Lara y Carrillo; 2003: 606.

automotriz bajo condiciones donde prevalecieron durante el periodo de la segunda posguerra mundial las rigideces del modelo taylor-fordista, principalmente entre las tres grandes compañías estadounidenses, y que para efectos de esta investigación será interesante entender las razones por las cuales en los casos concretos que nos ocupan –Ford Hermosillo y Ford Cuautitlán– difícilmente dichos principios y procesos japoneses se pueden llevar a cabalidad en la práctica.

1.2.6 FÁBRICA HÍBRIDA

Las prendas de vestir, los televisores, los automóviles, las computadoras y otros productos que se ensamblan en nuevas empresas de la región latinoamericana son productos globales: los insumos provienen de diversas partes del mundo, el proceso de trabajo se despliega en distintas regiones del orbe y los productos terminados se venden en muchos países. Al mismo tiempo, estas empresas tratan de ensamblar diversas culturas laborales. Pero las relaciones interculturales que se entretienen con el trabajo son complejas y contradictorias: la fábrica global no produce automáticamente una cultura laboral global. Lo que ocurre son diferentes tipos de interacción entre agentes productivos que provienen de diversos sectores sociales y que se formaron en distintas tradiciones.

Reygadas, 2002, 5

De acuerdo con los estudiosos del análisis de la empresa industrial, el concepto de *hibridación* se ha incorporado recientemente en el debate y asimismo como tema específico dentro del campo de las ciencias sociales apenas está logrando la atención de diversos especialistas. Si bien los primeros esfuerzos por sistematizar su contenido y darle forma provienen principalmente de la literatura y la antropología, en general se ha aceptado que dada su característica “indefinida”, el punto de vista interdisciplinario es el que a final de cuentas debe prevalecer.¹⁴

Con este antecedente, en los años noventa diversas disciplinas se han ocupado de las distintas manifestaciones de cambio social que expresan a su vez diversos procesos de “mezcla” dentro del “producto”, entre los que se encuentran, por mencionar algunos de éstos: unidad/diversidad, inclusión/exclusión, integración/desintegración, homogeneidad/heterogeneidad, etc. Sin embargo, a pesar de los avances en esta materia, no

¹⁴ Hay que advertir que el carácter híbrido no necesariamente supone un estado indeterminado, medido por grados de indeterminación, habida cuenta que existen diferentes formas históricas del híbrido. (De Grandis, citado por Sandoval, 2003: 68).

se dispone aún de un concepto acabado o suficientemente consensuado que pueda ser aplicado empíricamente.

Desde esta insuficiencia conceptual, no obstante, se viene trabajando principalmente en dos niveles de análisis. En un primer sentido, como *hibridación cultural*, esto es, como una forma de interpretar la mediación simbólica que resulta entre modernidad y tradición; y en una segunda línea, la que expresa la *hibridación industrial*, con especial referencia a los sectores automotriz y electrónica, y que tiene como base de sustentación una alternativa de interpretación distinta a la que precede a la lógica universalista de aplicación de modelos industriales y sus condicionamientos locales y contingentes.¹⁵

Resulta claro que para efectos de este trabajo, la segunda línea de abordaje es la que se apega en mayor medida a los objetivos del mismo, ya que desde esta perspectiva, el concepto de hibridación está planteado como una disyuntiva entre universalismo y particularismo, esto es, entre la transferencia del conocimiento así como los aditamentos tecnológicos, por una parte, y la aplicación de esos modelos universales en países cuyos condicionamientos culturales dan lugar a formas específicas para la realización del trabajo concreto, por otra parte.

Desde este punto de vista, la discusión teórica en el ámbito de hibridación industrial en el sector automotriz tuvo hacia mediados de los noventa dos interpretaciones que enriquecieron el debate y se constituyeron en consecuencia como referentes indispensables para el análisis: Por un lado, se destacan los trabajos proporcionados por los teóricos japoneses Abo (1994), Itagaki (1994) y Kawamura (1994) reunidos en lo que se conoce como la red de investigación: *Japanese Multinational Enterprise Study Group (JMMESG)* quienes sobre la base de resultados concretos y empíricamente demostrables establecen una serie de conclusiones acerca de la manera particular en que se han llevado a cabo los aprendizajes de cultura laboral y procedimientos técnicos del *lean production* en empresas norteamericanas y japonesas de este sector, establecidas a través de inversión directa japonesa en los Estados Unidos. Por otro lado, se presentan también las propuestas surgidas para la comprensión de este fenómeno por el Groupe d'Etudes de Recherches Permanent sur

¹⁵ Cabe señalar que existe una tercera discusión abierta en los últimos años y que se refiere a una especie de *hibridación económica o socioterritorial*, como una manera de explicar las nuevas problemáticas asociadas al debilitamiento de los Estados-nación o los espacios regionales que aparecen entre lo global y lo local (véase: Sandoval, 2003: 66).

l'Industrie et les Salariés de l'Automobile (GERPISA, por sus siglas en francés), quienes tratan de explicar este proceso híbrido en un marco de elementos más generales y que depende sobre todo del cruce que las trayectorias industriales y de organización del trabajo realizan en un espacio y tiempo determinados, es decir, el fordista estadounidense y el toyotista japonés.

Para ser más explícitos sobre el tema, podemos afirmar que en la primera variante de estudio desarrollada por los autores japoneses, el carácter híbrido de los modelos resulta del dilema entre *aplicación-adaptación*, en virtud a que las empresas automotrices lo enfrentan

“(…) al tratar de imponer a las regiones los elementos del sistema productivo y gerencial de la empresa japonesa, los que a su vez se ven limitados por restricciones que emergen de un medio ambiente productivo, gerencial y sociocultural distinto al de Japón. *En estas condiciones, el sistema o modelo japonés puede cambiar su forma y en algunos casos adaptarse a esas economías locales. El resultado conduce a una revisión del mismo o en algunos aspectos, a la adopción del modelo americano*” (cursivas nuestras). (Sandoval, 2003: 71).

Bajo esta premisa, los autores japoneses en su conjunto tratan de examinar hasta qué punto las condiciones de trabajo y producción prevalecientes en las plantas automotrices y electrónicas estadounidenses, permiten ya sea establecer la aplicación o la adaptación del *lean production*. Para ello, el modelo de evaluación híbrido visto como el principal marco de análisis aplicación-adaptación, tiene la virtud de ofrecer diversos “grados de hibridación”, mismos que se miden no sólo en términos cuantitativos sino cualitativos, entre los elementos fundamentales de los sistemas gerenciales de producción japoneses con respecto a la aplicación o adaptación de las plantas locales. En este sentido, Kawamura (1994: 26 y ss.) presenta un marco general de análisis, a partir del cual se identifican siete variables (grupos) con 24 indicadores (ítem); cada indicador a su vez contiene cinco opciones entre las que la fábrica examinada elige según su propia forma de llevar a cabo el sistema de producción y organizacional del trabajo. (Para una visión más completa, véase Anexo 1).

En la segunda noción ofrecida por GERPISA, la hibridación se expresa de cuatro maneras diferentes:

“*a*) como proceso dinámico de innovación, aprendizaje y de respuestas a los desequilibrios de los sistemas productivos; *b*) como proceso de investigación de equivalencias funcionales y creativas, y no simplemente de rupturas; *c*) como proceso transicional que describe los resultados de una imitación infructuosa; y *d*) como proceso de intercambio de componentes y partes de sistemas productivos que se originan en espacios geográficos distintos” (Sandoval, 2003: 71).

Como se puede apreciar, para este grupo de franceses –entre quienes se encuentran: Boyer, Freyssenet, Charron, Jürgens y Tolleday–, no sólo se trata de transplantar principios y dispositivos diferentes, sino a menudo de buscar la innovación, el aprendizaje y las equivalencias de éstos en contextos sociales distintos, con la finalidad de lograr mayor coherencia entre modelo y práctica, y su viabilidad superior. Los promotores de esta segunda propuesta teórica parten del análisis y seguimiento de las estrategias y trayectorias de las firmas automotrices mediante la búsqueda de complementariedades a través de cinco componentes: organización-administración de la empresa, relación salarial, relaciones interempresas, relación con el mercado y acceso al financiamiento.

En este sentido, para los fines de esta investigación será interesante establecer si como lo suponen los japoneses las prácticas laborales y productivas de la Ford Hermosillo –la cual surgió en un contexto de flexibilidad–, se aleja indebidamente de los principios de organización japoneses; o bien el carácter híbrido de esta fábrica, según los franceses, resulta más conveniente en un escenario complejo. Precisamente por esa circunstancia será preciso interpretar la lógica en que se hallan inscritas las operaciones de hibridación en esta planta, a la luz de los procesos de modernización, y que a su vez se presenta ante el conjunto de la industria automotriz y en forma especial a la planta Ford Cuautitlán como un modelo a seguir.

Ante esta descripción panorámica que consistió en analizar las interpretaciones teóricas acerca de los problemas por lo que atravesó el sistema taylor-fordista de producción, así como la manera en que algunas de estas interpretaciones se proponen aplicar modelos sustitutos dentro de la organización productiva e industrial, creemos estar en condiciones para avanzar en los siguientes apartados del capítulo sobre la caracterización flexible del trabajo, poniendo especial atención en la forma que los contratos colectivos de trabajo codifican los actuales procesos de flexibilidad laboral.

1.3 EL DEBATE SOBRE LA FLEXIBILIDAD LABORAL Y LOS PROCESOS DE ORGANIZACIÓN LABORAL Y PRODUCTIVA JAPONESES EN MÉXICO

Los profundos cambios productivos que repercutieron sobre el mundo del trabajo durante poco más de dos décadas, han logrado concentrar el estudio de un importante número de especialistas en México, aunque las focalizaciones han variado. Ya que, para algunos

autores la problemática la han preferido abordar mediante el análisis de factores macroeconómicos, tales como los impactos de la aplicación de políticas de ajuste, la instauración de un nuevo modelo de desarrollo orientado hacia el mercado externo y la liberalización económica del país (Guillén Romo, Julio Boltvinick, Enrique Hernández Laos, entre otros). Desde esta misma perspectiva macrosocial, se destaca otro conjunto de autores que se han centrado en lo que se conoce como reestructuración productiva y en la redefinición del papel del Estado y los sindicatos en dicha coyuntura (Francisco Zapata, Ma. Cristina Bayón, etc.). Y más recientemente, se ha destacado el interés por una serie de fenómenos como el ajuste de los mercados de trabajo, la organización de las empresas y las políticas de empleo a raíz de los cambios en la producción y el mercado. En este contexto, resalta el interés por la *flexibilidad laboral*, como uno de los ejes temáticos en el proceso de reconfiguración de las relaciones entre el capital y el trabajo.

A pesar de un gran número de escritos relativos a intentar dilucidar los contenidos y consecuencias sociales, que hay en torno del concepto de flexibilidad del trabajo, éste no tiene un significado unívoco que sea válido para todos los actores sociales. Al contrario, precisamente, por la magnitud del impacto causado en la organización del trabajo y las relaciones laborales en su conjunto, el concepto de flexibilidad ha sido motivo de diversas interpretaciones. Así por ejemplo, para algunos actores sociales suele entenderse únicamente como la aplicación de tecnología reprogramable sobre el proceso laboral; otros en cambio, asocian la flexibilidad con las nuevas formas de organización de trabajo que debería superar las rigideces de los sistemas taylor-fordista; también se la ha relacionado con precariedad en los empleos; asimismo se le ha hecho extensiva a las reformas de los sistemas de seguridad social, en vinculación con la contratación colectiva de algunas empresas y del empuje en este mismo sentido para reajustar las leyes laborales. Finalmente, hay quienes en un nivel macrosocial consideran a la flexibilidad laboral como la ruptura con los pactos corporativos del Estado con las agrupaciones sindicales. Sin pretender ser reduccionistas sobre este tema, podemos afirmar, siguiendo el señalamiento formulado por De la O (2000; 85) que:

“(...) el debate actual sobre la flexibilidad es intenso y controvertido, ya que para algunos implica la adaptabilidad y la eficiencia, en tanto que para otros es un proceso que permite el deterioro de las condiciones de trabajo y la protección inadecuada de los trabajadores, debido a la creciente amenaza de eliminación de los marcos en los que se contrata y emplea a la fuerza laboral. Para otros tantos, se trata de una cuestión de eliminar los contrastes y rigideces que impide la producción”.

Trasladado este debate al ámbito más formalizado de las teorías, podemos mencionar, en referencia con De la Garza (2000: 32-38) que en el escenario académico sobresalen tres grandes formaciones o corrientes teóricas:

- 1) La perspectiva neoclásica o neoliberal, para quien la flexibilidad es una condición de eficiencia, competitividad y tendencia al equilibrio del *mercado laboral*;
- 2) El *management*, apoyado en las experiencias japonesas con su respectiva crítica al taylorismo, y cuyo discurso se mueve más en el nivel micro de la empresa y pone en consecuencia su acento no en el mercado de trabajo, sino en el proceso productivo y en cómo aumentar su eficiencia. Y por último,
- 3) Las teorías del posfordismo, las cuales analizamos líneas arriba y cuya particularidad reside en el hecho de prever que a partir de la consolidación del modelo de especialización flexible, sea consecuente la construcción de nuevas regulaciones y consensos a partir de la emergencia de nuevos actores sociales con capacidad de negociación.¹⁶

Ante esta amplitud de comentarios y puntos de vista es conveniente entonces por empezar a delimitar nuestro campo problemático para los fines de la presente investigación. A este respecto, estamos de acuerdo en quienes suponen que la flexibilidad del trabajo tiene que ver en principio con nuevas formas de organización del trabajo, pero que por la profundidad institucionalizada de estos cambios, los contratos colectivos como elementos de codificación de las relaciones laborales, constituyen los mecanismos en los que se reflejan los imperativos que existen para flexibilizar el uso y gestión de la fuerza de trabajo.

Desde esta perspectiva, en lo que sigue nos detendremos a analizar la problemática en torno a los procesos de flexibilización laboral y a su vez la manera en que se expresan sobre las codificaciones específicas encontradas en los contratos colectivos.

¹⁶ El regulacionismo francés y la especialización flexible constituyeron las posturas más influyentes en el ámbito académico latinoamericano. Empero, según De la Garza, desafortunadamente la construcción holística y hasta cierto punto estructural y determinista de su cuerpo teórico impidió visualizar los aspectos específicos de la realidad mexicana y latinoamericana, en general, por lo que muy tempranamente hubo de abandonarlas como estrategias metodológicas plausibles.

1.3.1 LA TRANSFORMACIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES EN LA INDUSTRIA MEXICANA

Como ya se mencionó, hace poco más de veinte años los estudios sobre flexibilidad laboral aún eran escasos, según comenta Covarrubias (1992: 17) y tal vez éstos se hayan iniciado apenas en 1984, como resultado directo de la política estatal de la época denominada “reconversión industrial”.¹⁷ En consecuencia, hasta antes de ese año no había interés en México por ese tipo de temas, y lo más cercano en cuanto objeto de estudio era muy probablemente el análisis de los contratos colectivos de trabajo en el nivel de las prestaciones económicas.

A este respecto, podemos resaltar el trabajo pionero presentado por María A. Casar (1983), en el cual trata de la importancia que se daba en los contratos colectivos de trabajo en México (CCT), al control sindical sobre el proceso de trabajo y de la bilateralidad al fijar condiciones de trabajo entre sindicato y empresa. Asimismo, el propio Covarrubias (1992: 18) explica que en el terreno de la confrontación laboral entre los factores de la producción, por primera vez en 1984, el Sindicato Mexicano de Electricistas denuncia ante la opinión pública el pretendido interés de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro de cambiar el contrato colectivo.

No obstante ello, el debate público sobre la flexibilidad quedó muy pronto abandonado como consecuencia directa del proceso de reestructuración productiva desde mediados de esa década. En efecto, la adopción deliberada por parte del gobierno federal mexicano de una política centrada en la reestructuración y modernización de la planta productiva se impusieron sobre los temas concernientes a los efectos flexibles que implicaban el empleo de la fuerza de trabajo.

Más adelante, a partir de la segunda mitad del mismo decenio, se difundió con mayor intensidad el discurso oficial y empresarial que había sobre la flexibilidad, el cual fue acogido con entusiasmo tanto por empresas del sector privado como público para quienes flexibilizar supone la posibilidad de desregular y sancionar varios asuntos como formas de contratación por tiempo y obra determinados, funciones polivalentes, horarios de descanso

¹⁷ Para una mayor comprensión de los distintos “momentos” que han existido en relación a las investigaciones sobre la organización del trabajo y la flexibilidad en México durante el periodo 1985-1999, sugiero el trabajo desarrollado por De la Garza; 2003: 26-32.

conforme a las necesidades de la empresa, capacitación y competencia como base para la permanencia en el empleo, entre otros.¹⁸ Es de este modo que por primera vez la flexibilidad del trabajo apareció como discurso y praxis gerencial de las principales empresas de México, en estrecha vinculación tanto con los grandes objetivos que definen la política laboral de los gobiernos en turno, como a una lógica más global, prevista por las recomendaciones formuladas desde las organizaciones financieras como el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional, y que en este sentido procuran aproximar la relación entre competitividad y flexibilidad del mercado del trabajo; de manera que en conjunto todos éstos actores sociales y políticos han respaldado cambios en las leyes laborales y en los contratos colectivos.

En otro nivel aproximativo al discurso y praxis de la flexibilización del trabajo tenemos que empresas de punta han combinado en los hechos nuevas formas de organización del trabajo con flexibilidad en la relación laboral de diferentes maneras, como por ejemplo: incrementando la proporción de trabajadores eventuales y subcontratos, con la mayor movilidad interna y polivalencia, o a través de establecer nuevos esquemas de remuneraciones con presencia creciente de los bonos de productividad y calidad. De este modo, los casos significativos de cambio en las relaciones laborales fueron iniciados por las empresas paraestatales vendidas posteriormente al sector privado, cuyos ejemplos muy sonados los tenemos en: Aeroméxico, Diesel Nacional y Telmex, principalmente.

Bajo esas condiciones, hacia inicios de los noventa el interés se vuelca sobre el análisis de los CCT, como un insumo pertinente para determinar el grado en que se encuentra la flexibilización laboral. Es así como, en estos trabajos se intentaba demostrar a través de

¹⁸ “En junio de 1989, la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) ofreció a la opinión pública sus propuestas para modificar la Ley Federal del Trabajo (LFT) y crear una legislación que ‘responda a los grandes retos que hoy tenemos que enfrentar’. A grandes trazos los objetivos planteados por la COPARMEX son: flexibilizar la normatividad de las relaciones individuales de trabajo, modernizar las relaciones de trabajo y sus formas de terminación, introducir la importancia de la calidad y la productividad de las mismas, descentralizar la aplicación de la Ley y simplificar los trámites, redimensionar el régimen de relaciones colectivas y establecer las bases que ‘eleven productivamente el nivel de vida de los trabajadores’. Flexibilidad, productividad y principios jurídicos apegados a las necesidades patronales, en suma, son la base de una legislación moderna”. Ver: Covarrubias; 1992: 30.

estudios empíricos que la flexibilidad no era la simple aplicación de perspectivas japonesas, y que además iba dirigida a puntos centrales de la contratación colectiva.¹⁹

Para observar más detenidamente la manera en que se ha instaurado el proceso de flexibilización de las relaciones laborales y en particular, de los contratos colectivos en México, es pertinente establecer una serie de cortes periódicos que nos sirva de marco analítico para comprender las profundidades de estos cambios.²⁰ En este sentido, podemos en el cuadro número 4 establecer las cuatro etapas plenamente identificables:

CUADRO NÚMERO 4
ETAPAS DEL PROCESO DE FLEXIBILIZACIÓN EN MÉXICO

ETAPA	CARACTERIZACIÓN
1980-1992	Es coincidente con el inicio del nuevo modelo económico neoliberal impulsado por los gobiernos de Miguel de la Madrid y Carlos Salinas de Gortari. Su característica esencial es que se trató ante todo de una <i>flexibilización unilineal</i> , esto es, los sindicatos fueron excluidos del proceso y vistos como instituciones resistentes al cambio y por lo tanto no dignas de confianza, que había que minimizar. Este periodo también es reconocido por la apertura de las primeras plantas automotrices del norte dirigidas al mercado externo con contratos colectivos que contrastaban con los de las antiguas plantas del centro del país.
1992-1994	Fue el intento por revertir la anterior situación, en la que el Estado procuró construir una flexibilización con intervención sindical. Aunque dirigida por la empresa, suponía que con cierta intervención del sindicato era posible tener un cierto nivel de negociación en estos. De hecho este fue el periodo de arranque en forma masiva de los convenios de productividad –mismo que transcurre en plena firma del TLCAN con Estados Unidos y Canadá–, y de la política de bonos por ese concepto que se extendió hasta fines de 1994, año en que estalló la crisis económico-financiera.
1995-2000	Lo significativo de esta tercera etapa es que el afán del gobierno federal, encabezado por Ernesto Zedillo, estuvo dirigido por reconstruir la alianza entre empresas y sindicatos simbolizada por la firma de convenios de productividad, no pudo dar los frutos esperados, toda vez que no hubo mucho éxito ni convicción, y si por el contrario aparecieron disidencias importantes con respecto al sindicalismo oficial como novedad más relevante de este periodo.

¹⁹ Uno de los primeros trabajos colectivos que sin duda contribuyeron a la reflexión y el análisis de la flexibilidad del trabajo en México a partir de los contratos laborales, es el de Anguiano; 1990. En él se asume que la flexibilidad contractual o flexibilidad en los contratos colectivos de trabajo consiste en una regulación que busca incrementar el margen de acción empresarial sobre el uso de la fuerza de trabajo, específicamente en lo concerniente al proceso de trabajo, modos de remuneración y formas de empleo, principalmente.

²⁰ En este aspecto nos apoyaremos principalmente en el trabajo desarrollado por De la Garza; 2000.

CUADRO NÚMERO 4
ETAPAS DEL PROCESO DE FLEXIBILIZACIÓN EN MÉXICO
(CONTINUACIÓN)

Etapa	Caracterización
2000-2006	Contextualizada en lo que fue la administración del presidente Vicente Fox, con un gobierno surgido del Partido Acción Nacional; encontramos una relativa calma y paz laboral en la que, sin embargo la demanda central y específica de algunos grupos empresariales poderosos del país e inversionistas foráneos, se encuentra relacionada con la flexibilización de la actual Ley Federal del Trabajo (LFT), la que hasta el momento no ha podido materializarse en los hechos, mediante el establecimiento de una nueva legislación.

Fuente: Elaboración Propia, con base en De la Garza, 2003b

Desde esta perspectiva, resulta claro que en la primera etapa (1980-1992), los contratos colectivos de trabajo de muchas empresas grandes controladas directamente por el Estado, sufrieron modificaciones sustanciales como paso previo a su proceso de venta. Dichas modificaciones se realizaron sin la participación de la parte sindical, lo que motivó enfrentamientos entre estos actores sociales y la virtual ruptura del modelo corporativo en sus relaciones históricas. Así mismo, en aquellos años el modelo contractual que parece orientar la flexibilización de las relaciones laborales era el de la industria maquiladora y las grandes plantas automotrices del norte del país en el que la flexibilidad se entendía principalmente como desregulación, con ganancia de poder discrecional de las gerencias.²¹

Precisamente en virtud a ello, las primeras propuestas empresariales de modificar la LFT fueron en el mismo sentido de considerar la flexibilización únicamente como desregulación con unilateralidad empresarial.

Para 1992, el Estado mexicano trató de refuncionalizar las estructuras de la tradicional relación corporativa con los sindicatos, que había entrado en crisis hacia principios de los ochenta al reducirse los espacios de negociación de las dirigencias propios del modelo desarrollista. En el fondo, el propósito fundamental consistió en la recreación corporativa, pero ahora bajo un contexto neoliberal y donde el Estado, a través de los “pactos de

²¹ Durante este lapso, la mayoría de las empresas que modernizaron sus plantas productivas se vieron en la necesidad de flexibilizar las relaciones laborales de manera unilateral; empero, una de las excepciones interesantes que demostraron a contracorriente que el sindicato también era factible que participara activamente en términos de flexibilización concertada fue el de los telefonistas, quienes conjuntamente con la empresa negoció un sistema de bonos por productividad que evitara en lo posible la merma del salario real. Ver: De la Garza; 2003b: 163.

solidaridad” continuara ejerciendo el papel de controlador y mediatizador de las demandas de los trabajadores frente a las políticas drásticas de ajuste y contención salarial. Al mismo tiempo, las empresas empujaron hacia la configuración de un sindicato como agente de la modernización en el nivel micro, con posibles ganancias de los trabajadores por incremento de la productividad. Fue así que al año siguiente se suscribe el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad –también conocido como Pacto de Octubre–, el cual para el gobierno federal significaba comprometerse hacia dos objetivos centrales: *a*) modernizar a las empresas, en términos de procesos y capital fijo, y *b*) la necesidad de establecer un nuevo tipo de sindicalismo más acorde a las nuevas circunstancias planteadas por el escenario de apertura comercial, vía TLC.

Esto último, hizo aparecer al sindicato de telefonistas como el único capaz de asumir un liderazgo frente al sindicalismo mexicano y lo convirtiera en consecuencia, como el “nuevo” relevo institucional a las anquilosadas estructuras del viejo sindicalismo sustentadas por la Confederación de Trabajadores de México (CTM) y porque además, se le observaba como modelo a seguir por su carácter dinámico y participativo en las decisiones de la empresa. Esta situación provocó que ambas dirigencias sindicales se enfrentaran para obtener un trato preferencial del Estado; empero, muy pronto con la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio para América del Norte –TLCAN– (1994), el viejo corporativismo representado por la CTM volvió a adquirir una presencia nacional, toda vez que gran parte de los nuevos contratos colectivos de las grandes empresas transnacionales instaladas hacia el norte del país fueron suscritos bajo la titularidad de esta última central obrera.

Más tarde en plena crisis económico-financiera de 1995, resultaron evidentes los esfuerzos poco alentadores del gobierno federal para involucrar a los sindicatos a los términos de modernización y flexibilización. En efecto, si tomamos en cuenta las dos encuestas de 1994 realizadas por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STyPS), a una muestra representativa de alrededor de 5,000 establecimientos manufactureros, podremos advertir una serie de inconsistencias en lo relativo a los propósitos de modernización y productividad, tal y como aparecen expresados los resultados conclusivos de ambos estudios, puesto que:

- La mayoría de las empresas celebraron sus convenios de productividad hasta 1994, es decir, presionadas por el Pacto de Octubre de 1993.

- Los convenios de productividad están muy concentrados en las empresas grandes, pues el 87.8% de ellos correspondían a empresas de más de 300 trabajadores.
- Sólo el 50% de los convenios prevén medir, diagnosticar y estimular económicamente la elevación de la productividad.
- En 1994 el 79.4% de los convenios otorgaron 2% menos por bono y estos convenios abarcaban el 87.2% de los trabajadores con este tipo de acuerdo.²²

Ante este panorama, resulta claro que hasta 1996 la mayoría de los contratos colectivos de las empresas del sector manufacturero no se había flexibilizado porque ya antes de la oleada flexibilizadora de los ochenta eran flexibles, esto es, frente a las amplias facultades de las gerencias para organizar las relaciones de trabajo ya era uso corriente la escasa participación de los sindicatos en dichos procesos; asimismo las encuestas aplicadas por la STyPS pudieron mostrar que donde más había avanzado la flexibilización del trabajo había sido en la gran empresa, que dicho sea de paso constituyó el núcleo duro del modelo de relaciones laborales durante la etapa del desarrollo “hacia dentro”. Por otra parte, durante esta etapa los bonos de productividad se extendieron por virtud de la firma del pacto, ello debido básicamente por inducción de la STyPS. Y finalmente la última novedad en esta trayectoria flexibilizadora es la firma del convenio por una nueva cultura laboral entre la CTM y una organización empresarial, nuevamente con el visto bueno del Estado.

Como efecto de dichas inconsistencias, la tercera etapa (1995-2000) estuvo caracterizada por la aparición de nuevos conflictos al interior del sindicalismo oficial, toda vez que se escindieron diversas agrupaciones para constituir algunos frentes sindicales al margen de las agrupaciones oficiales.

Con este telón de fondo, el inicio del actual siglo se ha caracterizado por las demandas de las organizaciones patronales hacia el gobierno federal. Éstas buscan un mayor compromiso para modificar en forma radical la LFT y ponerla acorde a las nuevas circunstancias de competencia externa que plantean los procesos crecientes de globalización.²³ Sin embargo,

²² Datos tomados de De Garza; 2000, 51-52.

²³ Tomando como base el estudio realizado por De la Garza (2003: 101-102), podemos afirmar que desde 1994 las organizaciones empresariales han presionado hacia la constitución de una nueva normatividad laboral, cuyos puntos principales de modificación son los siguientes:

- a) Movilidad funcional y geográfica con multihabilidades.
- b) Contratos temporales, por hora o jornada reducida.

existen al menos dos factores adversos que escapan a la simple voluntad del poder ejecutivo y que han impedido trascender hacia una configuración de las relaciones obrero-patronales: En primer lugar, la correlación de fuerzas partidistas desfavorable para el poder ejecutivo; en segundo lugar, la crisis productiva desatada durante el año 2001, como consecuencia de la profunda recesión en la economía estadounidense que sin duda ha vuelto aún más tensionado el debate interno acerca de las conveniencias o inconveniencias que existen para flexibilizar las relaciones laborales, en un contexto de escasez de empleos formales.

Con todo este antecedente que nos permite ubicar la problemática existente en torno a los aspectos generales de la flexibilización laboral, podemos avanzar en la última parte del primer capítulo hacia los criterios determinantes de la flexibilidad laboral encontrados en los contratos colectivos.

1.3.2 DIMENSIONES Y CRITERIOS CUANTIFICABLES PARA DETERMINAR LOS DISTINTOS NIVELES DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL EN LA INDUSTRIA MEXICANA

Una de las contribuciones más significativas en el estudio de la flexibilidad contractual ha sido el de la definición de este concepto a partir del espacio en que se desarrolla la relación laboral, y en el que se manifiesta el papel de los actores sociales –dirigencia empresarial, dirigencia sindical, jefes, supervisores y trabajadores. Lo que se busca con este tipo de estudios es establecer las particularidades en que se presenta este fenómeno no sólo en México sino de manera más concreta en cada una de las ramas manufactureras y siendo más exigentes, incluso hasta en el nivel más específico como lo representa una planta productiva.

De ahí que la flexibilización sintetice la propia reestructuración de la fuerza de trabajo en tres dimensiones básicas:

-
- c) Racionalizar causales de rescisión de contratos.
 - d) Limitaciones en cuanto a responsabilidades en juicios laborales por el pago de salarios caídos.
 - e) Pago por hora.
 - f) Democratizar la huelga: previo al estallamiento acreditar la voluntad mayoritaria de los trabajadores con voto secreto; asimismo en la decisión para levantarla.
 - g) Desaparecer las juntas de conciliación y arbitraje.
 - h) Desaparecer los Contratos-ley.
 - i) Establecer contratos de capacitación sin que impliquen relación laboral.
 - j) Acabar con el escalafón ciego y cambiarlo a escalafón por capacidad.
 - k) Establecer prestaciones laborales y sindicales de acuerdo con las condiciones de cada empresa (implica el cuestionamiento del funcionamiento de la seguridad social).
 - l) Eliminar la cláusula de exclusión por ingreso y separación.
 - m) Libertad de sindicalizarse.
 - n) Sindicalismo apolítico [acabar con la relación con los partidos].

- 1) *Flexibilidad numérica*: entendida como el ajuste del empleo a la demanda fluctuante del producto. Es en términos de Meulders y Wilkin:

“(…) la adaptación del volumen del trabajo a las necesidades de las empresas en respuesta a las variaciones cíclicas o estructurales de las demandas y/o a las evoluciones tecnológicas” (citado por Bensusán; 1998: 48).

- 2) *Flexibilidad salarial*: la cual se basa en adecuar el salario conforme a los niveles de productividad. En palabras de Meulders y Wilkin, constituye:

“(…) la adaptación de los salarios a las fluctuaciones cíclicas (inflación y productividad) y a los choques exteriores (términos del intercambio) y su variación en función del desempeño de la empresa”. (Bensusán, 1998: 53).

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

Esta modalidad se refiere a:

“(…) la adaptación de las formas de gestión y organización de las empresas en respuesta a: *a*) el aumento de la diversidad y el ritmo del cambio de los productos; *b*) la intensificación de la competencia internacional y *c*) las posibilidades abiertas por las tecnologías (...) Supone distintas maneras de movilidad interna de la fuerza de trabajo como polivalencia, rotación de puestos, equipos de trabajo y formación/recalificación. A la vez, puede combinarse con una flexibilidad de tipo externo, a través de la subcontratación de partes de los procesos y el cambio de las relaciones con proveedores y compradores”. (Bensusán, 1998: 58).

Evidentemente que por el carácter genérico o muy amplio estas dimensiones o variables no son capaces por sí mismas de poder determinar las intensidades y formas en que se desarrolla la flexibilidad contractual. De ahí entonces que resulte indispensable para fines de esta investigación, apoyarnos de trabajos empíricos que ofrezcan una adecuada perspectiva de análisis. En efecto, el trabajo realizado por Covarrubias tiene por objetivo medir la intensidad de la flexibilidad registrada en los contratos colectivos, definiendo para ello una serie de dimensiones e indicadores. En este sentido, el cuadro 5 ilustra los distintos niveles en que se desagregan las variables antes vistas:

CUADRO N^o. 5
DIMENSIONES DE FLEXIBILIDAD CONTRACTUAL

Flexibilidad Numérica:

- I. Movilidad de la fuerza de trabajo:
 - Movilidad horizontal
 - Cambio de horarios
 - Programación de días de descanso
 - Programación de vacaciones
- II. Organización y tecnologías; intensidad del trabajo y normas de producción:
 - Cambios en la organización del trabajo y en las tecnologías
 - Cambios en la intensidad del trabajo y en las normas de producción

Flexibilidad Salarial:

- III. Salarios y Prestaciones
 - Salario
 - Pago de horas extras
 - Tiempo para tomar alimentos
 - Aguinaldo
 - Vacaciones
 - Prima de Vacaciones
 - Días de descanso obligatorio
 - Prima de antigüedad
 - Seguridad social
 - Afiliación al IMSS
 - Pago de incapacidades
 - Indemnización por muerte
 - Seguro de vida
 - Retiro voluntario
 - Servicios médicos en la planta
 - Capacitación y adiestramiento
 - Seguridad e higiene industrial
 - Vivienda
 - Utilidades
 - Permisos
 - Fondo de ahorro
 - Becas para estudio
 - Fomento deportivo
 - Comedor y subsidios
 - Prestaciones a la productividad
 - Bono de productividad
 - Bono de asistencia
 - Bono de puntualidad
 - Bono de despensa
 - Otras prestaciones
-

CUADRO N^o. 5
DIMENSIONES DE FLEXIBILIDAD CONTRACTUAL
(CONTINUACIÓN)

Flexibilidad Funcional:

- IV. Definición de ascensos (movilidad vertical)
 - V. Seguridad en el empleo
 - VI. Categorías de los puestos y subcontratación
 - Extensión de puestos de base
 - Extensión de trabajadores de confianza
 - Subcontratación
 - VII. Restricciones a la labor sindical y cláusula de exclusión
 - Apoyo a la labor sindical
 - Apoyos al sindicato
 - Representaciones sindicales
 - Viáticos
 - Gastos administrativos
 - Jurisdicción del contrato colectivo de trabajo
 - Cláusula de exclusión
-

Fuente: Covarrubias; 1992: 25-27.

Todos estos componentes o criterios determinantes del proceso de flexibilización laboral, están al mismo tiempo sujetos a dos maneras en que pueden aplicarse en los contratos colectivos. Una es por medio de la *flexibilidad con unilateralidad*, la cual significa que las modificaciones que sufren las cláusulas de los contratos en general buscan eliminar la intervención sindical en la regulación del uso de la fuerza de trabajo (por supuesto que, cuando un contrato se flexibiliza, el sindicato finalmente lo aprueba para que tenga validez legal). Otra es la llamada *flexibilidad con bilateralidad*, que desde 1993 como se pudo observar con los ejemplos de los telefonistas y electricistas, los cambios en los contratos son conseguidos gracias al consenso, la intervención y el compromiso de la parte sindical con los fines de la productividad y la calidad.

Pero en última instancia ¿cuáles son los factores que le permiten a la empresa preferir la adopción de una u otra manera de flexibilidad laboral? Es decir, ¿a partir de qué consideraciones estratégicas llevadas a cabo por la empresa se despliega un modelo contractual específico acorde a sus propios intereses dentro del mercado? Para responder estas preguntas es conveniente centrarnos sobre algunas consideraciones que sin duda influyen en la flexibilización de la contratación colectiva, tal y como se muestra enseguida:

- a) Examinar hasta qué punto el centro de la estrategia de la empresa (impulsada por la competencia) está efectivamente orientada por la productividad y la calidad para permanecer en el mercado.
- b) Analizar que tipo de estrategia empresarial respecto a la productividad le otorga mayor énfasis ya sea a los cambios tecnológicos, a los cambios en la organización del trabajo o bien a los cambios en las relaciones capital-trabajo dentro del proceso productivo.
- c) Tomar en cuenta el estilo de la política estatal con relación a las empresas.
- d) Revisar los cambios suscritos al CCT vigente frente a los otros contratos colectivos. Y finalmente
- e) Observar detenidamente la estrategia sindical frente a la flexibilización.

Hasta aquí quedan considerados los elementos de análisis de este capítulo, en el que hemos expuestos en un nivel teórico los conceptos que nos han parecido más adecuados para los fines de esta investigación. En primera instancia, logramos explicar el funcionamiento de los sistemas taylor-fordistas aplicados fundamentalmente por la gran industria estadounidense y cuya crisis expresada por baja productividad hacia fines de los años setenta dio lugar a la formulación de algunas variantes teóricas posfordistas que tuvieron como objetivo principal interpretar dicha crisis al tiempo en que propusieron de manera puntual algunas soluciones para superar esa condición de baja productividad. Es así que, para los teóricos del regulacionismo (Aglietta, Coriat, Boyer y Lipietz) su interés estuvo básicamente centrado en definir las condiciones de reproducción establecidas en distintas etapas de acumulación capitalista a partir de sus respectivos modos de regulación, de tal manera que según esta corriente teórica, la crisis del sistema taylor-fordista estuvo ocasionada por los desajustes observados entre el patrón de producción con el patrón de consumo. Por su parte, desde la perspectiva de los autores del neoschumpeterianismo (W. Müller-Jentsch y M. Stahhlmann), analizamos los principales aportes teóricos, entre los que destaca el concepto de cambio de paradigma tecnológico, el cual es visto como el principal factor que motiva a los continuos replanteamientos de la base material en que se apoyan las distintas etapas del sistema económico capitalista. Así pues, según los defensores de esta postura, la flexibilidad productiva que se inició en el transcurso de la década de los setenta coincidió con la

irrupción de la tercera revolución industrial, caracterizada por los avances en materia de la microelectrónica.

Por lo que respecta a los autores de la llamada “especialización flexible” (Piore y Sabel) constatamos la convicción que existe entre ellos para suponer que en base a la organización de pequeñas fábricas, es posible avanzar hacia un modelo industrial que supere la condición rígida del taylor-fordismo. Sobre esta misma línea, pero más apegada a los procesos de reestructuración en la industria automotriz, pudimos observar la propuesta específica de los autores del “lean production” (Womack, Jones y Roos), cuyo origen se remonta a la década de los años cincuenta en la empresa japonesa Toyota, pero logra su consolidación como modelo industrial durante los setenta, precisamente en plena crisis de los sistemas taylor-fordista. Los objetivos de esta nueva forma de organización productiva y laboral han consistido desde entonces, en la posibilidad para flexibilizar al máximo las relaciones laborales, procurando con ello la formación de un tipo de trabajador multifuncional, capaz de responsabilizarse a través de equipos de trabajo sobre los requerimientos de entrega a tiempo y con altos estándares de calidad. En complemento a esta modalidad flexible en la producción y organizativa del trabajo, hacia los años noventa, pudimos observar el establecimiento del sistema modular entre las firmas más importantes del sector automotriz, y que en el fondo lo que supone como objetivo este sistema consiste en incrementar aún más la interacción eficiente de ensamble entre los productos semielaborados de varias fábricas subsidiarias de autopartes conectadas con la planta matriz o terminal, con el objetivo explícito de avanzar más ágilmente al acabado oportuno del producto final, bajo los criterios de máxima eficiencia, productividad y calidad.

Bajo estas modalidades flexibles de producción y organización en el trabajo, las plantas automotrices en el mundo operan con grados diferenciados de automatización, eficiencia y calidad en los procesos y el producto, motivo por el cual, estudios provenientes de Japón y Francia han discutido sobre la conveniencia o no de adoptar un modelo híbrido que corresponde a la lógica cultural de países receptores del *lean production* japonés. En este sentido, mientras los japoneses (Abo, Itagaki y Kawamura, entre otros) observan mediante la investigación de prueba survey aplicada a las empresas establecidas fuera de Japón, la aproximación o el alejamiento a este modelo japonés, los franceses reunidos en GERPISA

(Boyer, Freyssenet, Charron, Jürgens y Tolleday), opinan que la fábrica híbrida puede ser un equivalente funcional y por lo tanto no se le debe juzgar como un modelo desviado.

Finalmente, en este capítulo también fue nuestro propósito abordar desde el punto de vista de la flexibilidad laboral las tres dimensiones (funcional, salarial y numérica) en que aparecen codificadas en los contratos colectivos de trabajo. Ya que, en la actualidad prácticamente todas las plantas de este sector se ven sometidas por las exigencias que les impone el mercado a esta industria, a fin de flexibilizar hasta donde sea posible las relaciones de trabajo consignadas en estos contratos y con ello se le permita a la gerencia tomar decisiones más afines a los intereses de máxima productividad.

Por todo lo anterior nos parece hemos cubierto los aspectos más relevantes de este primer capítulo, y en consecuencia nos ofrece una perspectiva adecuada para continuar en los subsiguientes capítulos hacia la problematización sobre los niveles de flexibilidad en que se hallan los contratos colectivos de nuestro estudio de caso.

CAPÍTULO SEGUNDO: EL PROCESO DE CRISIS Y REESTRUCTURACIÓN DEL CAPITALISMO GLOBAL DURANTE EL PERIODO 1970-2005

La racionalidad del capitalismo no reside en ninguna presunta tendencia a producir un equilibrio estable. Su racionalidad está en su capacidad intrínseca de acomodarse al riesgo, de experimentar con las inversiones para el futuro y de ser creativo ante nuevas formas de producción y consumo; también se le da muy bien los millones de decisiones y de compra y venta que caracterizan a cualquier economía.

Hutton; 2001: 7

GENERALIDADES

Dependiendo del enfoque teórico del que se trate, en la literatura económica más o menos reciente se advierte –al igual que del resto de las ciencias sociales–, la emergencia de categorías que por su naturaleza y profundidad variada apuntan a distinguir análisis de fenómenos y hechos económicos con diferente grado de abstracción de la realidad. Sólo mediante la construcción sistematizada de conceptos y categorías sustentadas bajo un marco de explicación teórica, será posible avanzar a un siguiente nivel de concreción, en donde el objeto de estudio no sólo sea capaz de entenderse por la simple “suma de sus partes”, sino que, inscritas –éstas partes– a su vez en una totalidad compleja, contradictoria y dinámica – como lo es el propio sistema capitalista en su conjunto–, de modo tal que su análisis nos permita articular y jerarquizar otros hechos que entre sí se correspondan e influyan mutuamente.

En este sentido, el propósito fundamental del presente capítulo, será situar en su real dimensión el fenómeno de crisis y reestructuración económica de nuestro país, durante la coyuntura de fines de los setenta y principios de los ochenta, visto a la luz de un marco más general de las transformaciones profundas que ocurren en el sistema global, y a partir del cual se encuentra inserta nuestra economía.

Bajo esa perspectiva de contextualizar globalmente dicho periodo del desarrollo capitalista, será posible entender cómo la crisis al asumir diversas manifestaciones¹ sus consecuencias nos remiten a evidenciar formas variadas en cada uno de los países involucrados, lo cual sin

¹ Ya sea como derivación de una desproporcionalidad entre el sector de medios de producción y el de medios de consumo, o bien en un nivel de menor abstracción relacionado con la caída de la tasa de ganancia.

embargo, no niega la simultaneidad del fenómeno, obligándonos en consecuencia, a que la reflexión sobre la crisis pretenda comprender la naturaleza de sus condicionantes externos.

Por lo tanto, esto nos obliga a estudiar con el mayor cuidado el contexto internacional, y a considerar permanentemente el capitalismo mexicano como parte del todo más amplio de la economía mundial. En este sentido, parece apropiado empezar por discutir aquí, brevemente la caracterización histórica de la crisis y la reestructuración en el plano internacional², para luego situar sus máximas expresiones limitadas a nuestro país, precisamente durante esa coyuntura señalada.

Para cumplir con tal objetivo, empezaremos por ubicar el contexto general de la economía internacional a partir de la conformación de los bloques comerciales en la lógica que define la llamada división internacional del trabajo. De ahí que, en un segundo apartado, nos referiremos al proceso de cambio experimentado por la economía del país, mismo que va del modelo acumulativo de desarrollo “hacia adentro” hacia otro cuyo perfil busca la mayor integración posible con el capitalismo mundial. Finalmente, analizaremos los principales aspectos de la transformación ocurrida en la industria mundial de automóviles, desde la crisis de la industria automotriz estadounidense hasta la actual reconfiguración intercapitalista de diversos grupos industriales del ramo.

2.1 LA NUEVA DIVISIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO: CONTEXTO ECONÓMICO CAPITALISTA

Uno de los paradigmas teóricos más comúnmente empleados para analizar los flujos e intercambios económicos y financieros entre los países del orbe ha sido el de la División Internacional del Trabajo. La tesis principal de este paradigma es que la especialización productiva está íntimamente relacionada con las ventajas competitivas que esto acarrea.

Desde esta lógica discursiva han surgido a su vez dos grandes vertientes diametralmente opuestas: en primera instancia, aquella que supone que la especialización productiva ofrece expectativas y oportunidades por igual entre los distintos países que participan de la división internacional del trabajo, donde por supuesto el equilibrio traducido en ganancias comerciales es significativo porque se trata de una constante entre países con distintos

² Como referencia general a este punto, simultáneamente abordaremos las características más relevantes del proceso de reorganización del capitalismo mundial y que responde al deterioro generado en muchos países por los efectos de las crisis de 1973-1975 y 1980-1982.

grados de desarrollo. Desde otra postura más bien crítica, existe una segunda interpretación ligada con argumentos marxistas, para quienes lejos de verificarse tal equilibrio lo que realmente sucede es un intercambio desigual entre países, con claras ventajas para unos en detrimento de otros.

El planteamiento central y específico de esta segunda vertiente, de la cual los argumentos esbozados por las corrientes cepalinas fueron en el pasado reciente un claro ejemplo, es que en el sistema económico capitalista concurren para efectos de la llamada división internacional del trabajo, dos grandes bloques de países: los centrales o metrópolis quienes tiene a su cargo la conducción del capitalismo económico en la medida en que este conjunto de países determinan las pautas de producción, circulación, distribución y consumo de todos los bienes y servicios; y por otra parte, los países periféricos o dependientes de los primeros, cuya función relegada en el propio sistema económico capitalista los obliga a producir materias primas o bienes de consumo con escaso nivel tecnológico.

En referencia a esta segunda vertiente, la cual hay que decir, ha influido de manera notable en los ámbitos académicos latinoamericanos, existe la presunción de que en la historia del capitalismo el proceso evolutivo de este sistema económico se ha visto favorecido precisamente por el impulso encontrado en la división internacional del trabajo. Es decir, el desarrollo de los países centrales o metrópolis históricamente ha estado determinado por la transferencia de valor que los países subdesarrollados otorgan por concepto del intercambio desigual en el comercio mundial y con evidente desventaja para su propio desarrollo. A este respecto, tanto la abundante mano de obra, así como la explotación indiscriminada de recursos naturales de los países periféricos constituyen los factores que sin lugar a dudas inciden en este proceso.

De acuerdo con Fröbel, *et. al.* (1980), la división del trabajo a nivel mundial ha transitado por al menos dos etapas, principalmente. La primera se basa simplemente en la exportación de materias primas y productos agrícolas, por parte de los países dependientes o subdesarrollados, y la importación de bienes manufacturados y conocimientos especializados de las regiones más avanzadas del mundo. A esta etapa le corresponde el predominio colonial e imperialista de los países centrales, principalmente de Gran Bretaña, y comprende desde el surgimiento del capitalismo como modo de producción hasta antes de la

Segunda Guerra Mundial. La segunda etapa, se define como la “nueva” división internacional del trabajo, se caracteriza por el aprovechamiento de trabajo barato en los países subdesarrollados, la relocalización de actividades industriales y la aparición de zonas franjas que facilitan el ingreso de insumos desgravados y asimismo el producto final y la exportación con un impuesto al valor agregado. La época en la que se localiza la mayor aceptación hacia esta teoría la tenemos durante la década de los setenta del siglo pasado, justo antes del proceso de crisis y reestructuración del sistema económico capitalista, siendo Estados Unidos, el país hegemónico de este modelo.

Desde esta perspectiva, en la teoría de la nueva división internacional del trabajo se habla de procesos productivos que han sido relocalizados hacia países subdesarrollados, los cuales emplean tecnologías relativamente simples y con uso de trabajo intensivo y descalificado. En tanto que la más sofisticada así como los procesos intensivos en capital y actividades en investigación y diseño, han sido reservados para los países industrializados.

Sobre esta segunda etapa de la división internacional del trabajo, De la O (1994: 28) reflexiona las siguientes ideas:

“(…) la tesis central de F. Fröbel es que las condiciones para la valorización y acumulación del capital sufrieron modificaciones cualitativas en los años sesenta, creando con ello un mercado mundial industrial cuyos centros de producción, por primera vez, se localizaron tanto en países industrializados tradicionales como en países subdesarrollados.

Estas modificaciones que marcaron los primeros síntomas de la tendencia hacia una Nueva División Internacional del Trabajo, se gestaron a partir de la fase de estancamiento de la valorización del capital en el ‘centro’ y un crecimiento de la valorización y acumulación del capital en ciertas zonas de la “periferia”. Esta tendencia industrializadora de la periferia puso en tela de juicio la “tradicional” División Mundial, basado en la diferenciación entre países industrializados y subdesarrollados en donde estos últimos era reconocidos como abastecedores de materias primas para tornarse en receptores de procesos productivos parciales pertenecientes a las diferentes potencias mundiales y definir así, los nuevos términos de la División Internacional del Trabajo”.

En síntesis, la escuela de la Nueva División Internacional del Trabajo explica que a partir de la Segunda Guerra Mundial ha empezado verdaderamente a emerger una nueva economía capitalista basada en la migración masiva del capital de las sociedades industrializadas hacia el Tercer Mundo. Esta migración del capital fue estimulada tanto por el empeoramiento de las condiciones de valorización en las sociedades industrializadas como por la existencia de una fuerza de trabajo barata y abundante en la periferia.

Esta perspectiva de análisis, sin embargo muy pronto dejará de tener validez y certidumbre sobre los acontecimientos que a nivel mundial se van a registrar en torno a la crisis y reestructuración del capitalismo a inicios de los ochenta. Ya que en esa coyuntura, las economías de los países del mundo capitalista modifican drásticamente la lógica en que se hallan inscritas dentro de la economía global, de modo que a partir de este proceso se hará propicia una reasignación de nuevos papeles y funciones hasta este momento impensables en el contexto de dicha crisis y reestructuración. En efecto, dada la magnitud de la crisis capitalista, la salida ofrecida para un reordenamiento económico demandaba que en algunos países del llamado Tercer Mundo no sólo se instalaran segmentos manufactureros para la exportación, sino que incluso las tecnologías de punta estuviesen presentes en países como México. A este respecto ramas económicas como la automotriz, la electrónica y la computación van a constituir ejemplos en los que será fácilmente perceptible el hecho de que la reestructuración industrial alcanzará por sus implicaciones profundas a países de desarrollo medio como Brasil, Taiwán, España, México, etc., por lo que se abandonará el criterio simple que supone el carácter exclusivo al cual están sujetas estas economías para utilizar en forma intensiva la fuerza de trabajo.³

Para entender este cambio en el panorama de la economía mundial, es preciso considerar la importancia de dos factores incidentales en este fenómeno: 1) el reacomodo de fuerzas económicas a nivel mundial, principalmente por la emergencia de Japón y la Comunidad Europea en la disputa por los mercados comerciales con los Estados Unidos; y 2) el que países como México, en la década de los ochenta hayan experimentado una profunda transformación de su economía motivada en gran medida por las secuelas de la crisis de la deuda externa, misma que obligó a replantear el modelo de sustitución de importaciones por otro de corte neoliberal. Ambos factores serán tratados más adelante dentro del presente capítulo.

³ De acuerdo con De la Garza (2003: 7), Shaiken es uno de los primeros autores que hacia inicios de los ochenta echó por tierra una de la tesis de la nueva división internacional del trabajo, según la cual a los países dependientes y subdesarrollados se les asignaba funciones de trabajo descalificado en virtud al amplio ejército industrial de reserva con el que contaban. Contrario a este planteamiento central Shaiken demostró empíricamente a través de la investigación en la industria automotriz mexicana, la preexistencia de una mano de obra educada y motivada a la existencia de infraestructura y a una curva de aprendizaje más corto que en los Estados Unidos. Así pues, la conclusión a la cual llega para el caso de esta industria fue detonante de muchas otras que se hicieron en el transcurso de esta década en las que también se mostraba que tecnologías de punta o nuevas formas de organización del trabajo se estaban introduciendo en el país en sectores como el bancario, la aviación, los ferrocarriles, las telecomunicaciones, etc.

Desde este punto de vista, se observa a la teoría de la nueva división internacional del trabajo como sumamente limitada para responder a los actuales procesos globales de la economía mundial, por presentarse éstos con mayor complejidad que en la época pasada. Pero en todo caso, las preguntas que quedan abiertas para la reflexión son dos: ¿qué teoría nos puede aproximar con mejores elementos de análisis a la explicación de la actual coyuntura? y más aún, ¿hasta qué punto es pertinente seguir refiriéndonos en los términos de división internacional del trabajo?

Precisamente por ese carácter complejo y dinámico que reviste la economía mundial, nuestra opinión en relación a la primera pregunta es que ninguna teoría puede de manera particular ofrecer en este momento una visión completa de las distintas problemáticas que envuelve dicho proceso. Sin embargo, juzgamos que para los fines que nos hemos propuesto en este trabajo, las obras de Castells (1999) y Shaiken (2003) constituyen referentes imprescindibles para examinar el mundo global, toda vez que ambos fijan posturas interesantes, y en cierto sentido complementarias. Por lo que hace a la segunda pregunta, consideramos que aun cuando estos mismos autores hacen alusión al término división internacional del trabajo, conviene precisar que éste ya no tiene el mismo significado que se le adjudicaba en el pasado, sobre todo por parte de los alemanes Fröbel, Hinrichs, y Kreye.

La reflexión hecha por Castells a propósito de la nueva configuración del orden global dentro del capitalismo proporcionará aspectos relevantes acerca de los mecanismos que intervienen en las relaciones económicas entre países, siendo a su vez, los grandes corporativos transnacionales los principales ejes articuladores del actual proceso de globalización. Por otra parte, desde la perspectiva de Shaiken, suponemos que la particularidad referida a la industria automotriz vislumbrada en su análisis, hace de sus aportaciones también dignas de tomarse en cuenta.

En consideración a lo anterior, podemos afirmar que tal como lo establece Castells (1999: 93) hacia las últimas dos décadas ha surgido una nueva economía a escala mundial, la cual por el carácter complejo y dinámico de su estructura, reviste dos particularidades: en un sentido es informacional, y en otro global. Es *informacional*, según sus palabras porque

“(…) la productividad y competitividad de las unidades o agentes de la economía (ya sean empresas, regiones o naciones) depende fundamentalmente de su capacidad para generar, procesar y aplicar con eficacia la información basada en el conocimiento”.

Así mismo, es *global* toda vez que:

“(…) la producción, el consumo y la circulación, así como sus componentes (capital, mano de obra, materias primas, gestión, información, tecnología, mercados), están organizados a escala global, bien de forma directa, bien mediante una red de vínculos entre los agentes económicos” (Castells, 1999: 93) .

Desde esta postura, entendemos que los fenómenos de globalización y modernización se han convertido en puntos de referencia obligada no sólo para el análisis social en general, sino también para entender de manera particular las transformaciones socio-productivas ocurridas al interior de las empresas. Lo anterior tiene sentido en la medida en que dichos fenómenos reflejan de diversos modos los cambios trascendentales que orientan el futuro de la economía, la política y la sociedad. Por ello, la globalización, ha sido definida como el resultado de las grandes transformaciones de fin de siglo, referidas a por lo menos cinco aspectos estrechamente vinculados: *a)* una transnacionalización de los procesos productivos que transforman la internacionalización de capital en una relación social global; *b)* una revolución tecnológica sin precedentes y su traslado –como lo vamos a ver enseguida– a los países subdesarrollados, que la convierte, además en piedra angular de la competitividad y productividad internacionales; *c)* una reorganización de los procesos de trabajo y de las estrategias empresariales basadas en nuevos conceptos productivos, tales como calidad y optimización productiva; *d)* una redefinición del papel que juegan los Estados nacionales, así como la reorientación de las políticas económicas, y *e)* un nuevo escenario de competencia internacional por regiones geográficas y ramas productivas.

En este sentido, la economía global surgida de la producción y la competencia se encuentra caracterizada por su independencia, su asimetría, su regionalización, así como la creciente diversificación dentro de cada región, su inclusividad selectiva, su segmentación excluyente y, como resultado de todos estos rasgos, una geometría extraordinariamente variable que tiende a disolver y a configurar una nueva geografía económica histórica. Todo lo cual supone la instauración de nuevas pautas de *división internacional del trabajo*⁴ establecidas hacia finales del siglo XX bajo las siguientes modalidades: *a)* la existencia de un poder triádico, *b)* el ascenso del Pacífico, más específicamente de Japón, y por último, *c)* el fin del Tercer Mundo.

⁴ Si bien Castells emplea el término de la “nueva división internacional del trabajo”, procura diferenciar su análisis de la perspectiva que él mismo considera simplista, la cual como se ha establecido en este mismo capítulo fue introducida en la década de los setenta por los teóricos de la “nueva división internacional del trabajo”, representada, principalmente, por el influyente libro de los alemanes Fröbel, *et al.*, 1980.

Por lo que respecta a los primeros dos puntos, es evidente que el comercio internacional ha logrado concentrar flujos importantes de intercambio entre las tres regiones comerciales representadas por Europa Occidental, Estados Unidos y el Pacífico Asiático, con una clara ventaja para la última región.⁵ Finalmente por lo que toca al último aspecto, hay que decir que si bien la economía global es profundamente asimétrica, ello no significa, como quizá en el pasado lo fue de representar la forma simplista de coexistencia de un centro, una semiperiferia y una periferia, o siguiendo una oposición categórica entre Norte y Sur, sino la existencia de varios “centros” y varias “periferias”, como resultado del carácter dinámico y complejo que reviste actualmente el sistema económico capitalista.⁶

Desde esta perspectiva, se reconoce que las economías emergentes y de reciente proceso de industrialización han seguido en su mayoría dos patrones de especialización productiva y de inserción en los flujos mundiales de comercio, que incluso por sus características se puede afirmar que no son excluyentes. De un lado, se destaca el modelo “procesador de recursos naturales” y en otro sentido el modelo “maquila”.

El primer patrón, de acuerdo con García y Velásquez (2003: 23-24)

“(…) muestra una especialización en actividades procesadoras de recursos naturales, tales como la producción de celulosa y papel, hierro y acero, aceites vegetales, etc. En general, la producción de estos sectores se caracteriza por el uso de plantas intensivas en el uso del capital muy automatizadas. De acuerdo a este patrón de especialización, los sectores productivos dinámicos utilizan intensivamente recursos naturales, tienen una demanda inelástica ante cambios tanto en el precio como en el ingreso en su demanda mundial. Desde el punto de vista tecnológico, los sectores en que se especializa –procesadores de recursos naturales– son maduros, con importantes esfuerzos en mejoras de procesos y organización de la producción y con muy pocos esfuerzos para el diseño de nuevos productos”.

Mientras tanto, el segundo modelo se caracteriza

⁵ Como una ilustración del entrelazamiento de los flujos comerciales, tenemos que en 1992 la Unión Europea exportó 95,000 millones de dólares a los Estados Unidos e importó de ellos 11,000 millones; exportó 96,000 millones de dólares a Pacífico asiático e importó 153,000 millones. En cuanto a Estados Unidos, exportó 128,000 millones de dólares a la Cuenca del Pacífico e importaron de esa región la suma de 215,000 millones de dólares. Cf. Castells, 1999, 135.

⁶ De acuerdo con Bueno Castellanos, otro de los analistas de las economías mundiales que igualmente se adscribe a este punto de vista es Chase-Dunn, para quien el “sistema económico mundial integra complejos subsistemas productivos que se sustentan en la desigualdad social a partir de la división internacional del trabajo. Esta estructura tiene *múltiples centros de control*, cuya dinámica se mantiene a través de diversas modalidades de apoyo y confrontación. Este control *multicéntrico* al que alude el autor lo define como una jerarquía de fronteras organizaciones y múltiples niveles regionales que se sobrepone entre sí (Bueno, 1999: 282). Subrayado nuestro.

“(...) por la especialización en industrias ensambladoras y maquiladoras de aparatos eléctrico-electrónicos y de la industria del vestido. Aquí a diferencia del primer modelo, la producción dentro de estos sectores es realizada en plantas muy intensivas en el uso de mano de obra; la tecnología utilizada es de última generación y tienen muy avanzados sistemas de abastecimiento (justo a tiempo, técnicas de calidad total...) los que han sido importados en su totalidad desde sus ‘casas matrices’”.

Puede decirse entonces que, la profunda transformación que se observa en el incremento del comercio mundial tiene entre sus rasgos característicos la habilidad para ubicar producción avanzada –de alta tecnología– en economías en desarrollo. De acuerdo con el World Investment Report (2003), esta situación se ha debido ante todo porque los procesos intensivos en fuerza de trabajo dentro de esas actividades pueden ser separados económicamente y monitoreados a grandes distancias, lo que da como resultado la alta propensión de la empresas transnacionales para conseguir productividades y calidad según los estándares mundiales en este tipo de economías.

Como ejemplo de ello, Shaiken (2003: 20) destaca que en México al igual que muchos países en vías de desarrollo, la globalización se encuentra especialmente avanzada en la industria automotriz. A este respecto se puede afirmar que si nos basamos a las estadísticas de los años recientes observamos cómo las exportaciones mexicanas de autopartes alcanzaron 30 mil millones de dólares en el 2000, muy cercana la cifra a la mitad de los 68 mil millones de dólares de las exportaciones de automóviles de Estados Unidos registradas ese año. De este modo, México se ha convertido para este país en la tercera fuente mayor de automóviles así como la fuente más grande de autopartes, superando en estos rubros tanto a Japón como a Canadá.

Ya desde el decenio de los ochenta un trabajo cimero que apuntaba hacia esta misma conclusión, realizado por Jenkins (1984: 39-66), consideraba como un proceso normal la reconversión realizada en la industria automotriz tanto en los países industrializados como dependientes. El enfoque de su análisis fue el de la “internacionalización del capital”, haciendo énfasis en lo que el propio autor identificaba como países “semindustrializados”. Entre otros aspectos, se preguntaba por el papel de estos países en la economía mundial; su participación en la división internacional del trabajo; el carácter de los factores de crecimiento, si obedecían a la dinámica endógena; y particularmente, sobre el papel de la mano de obra barata en el crecimiento de las exportaciones de bienes manufacturados en

estas mismas economías; así como el grado de involucramiento de las empresas transnacionales en el crecimiento de este tipo de países; igualmente se cuestionaba sobre si estos procesos de industrialización han estado asociados a una base significativa de acumulación local de capital; sobre el desarrollo de capacidades tecnológicas locales, etc.

Sobre este particular, Arteaga en un reciente trabajo de investigación (2003: 44) destaca el significativo lugar que ocupan las aportaciones hechas por Jenkins para entender la modificación en el desempeño entre los centros tradicionales de producción automotriz y la emergencia de los nuevos; aunque también nos advierte que dada la magnitud de estos cambios verificados en la realidad, explicaciones teóricas como las realizadas por Jenkins no dejan de ser tan sólo una interpretación aproximativa y por ende exploratoria al problema, como se puede inferir de la siguiente cita:

“Sin duda, la pertinencia de los planteamientos de Jenkins reflejaba en buena medida el periodo de ajuste que la industria experimentaba en esos años y que abría los interrogantes que el autor señalaba. Sin embargo, los procesos de reestructuración iniciados en ese mismo periodo anunciaban ya el perfil de la nueva configuración de una industria que retomaba su papel de liderazgo y de conductora de la globalización de la economía”.

En términos generales, podemos afirmar que esta situación en la que se nos plantea una transformación profunda de los términos de intercambio comercial y productiva de la nueva división internacional del trabajo, la debemos explicar por el hecho de que México al igual que otras economías en desarrollo ha sido capaz de exportar de acuerdo con altos niveles de productividad y calidad. Y además porque, como se ha reconocido en los distintos ámbitos académicos, muchas de las plantas mexicanas dedicadas al ensamble de autos se encuentran en circunstancia casi de igualdad en lo que se refiere a las cuestiones técnicas y operativas, y en ocasiones en mejor nivel que el resto de América del Norte en cuanto a calidad y productividad del trabajo, como puede ser el caso de la planta Ford Hermosillo, lo que ha traído consigo cambios fundamentales sobre el concepto de competitividad.⁷

⁷ En este sentido, uno de los planteamientos originales derivados del cambio en las condiciones de competencia internacional que dan cuenta del paso de las *ventajas comparativas* a las *ventajas competitivas*, es el formulado por Porter (1991: 111), quien considera que en tanto las ventajas comparativas corresponden al enfoque clásico de la economía, las ventajas competitivas se derivan fundamentalmente de una construcción social, entre las que se destacan las condiciones de los factores, la estrategia, estructura y rivalidad de la empresa, condiciones de la demanda y sectores conexos y de apoyo.

En este contexto de cambios importantes sobre la economía nacional en la lógica de inserción al mundo global, pretendemos avanzar en el siguiente apartado a partir de caracterizar dicha economía del país hacia los últimos veintidós años.

2.2 LA CRISIS ECONÓMICA Y TENDENCIAS HACIA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA MEXICANA, 1982-2004

Como es sabido el patrón de sustitución de importaciones se caracterizó por un proceso industrializador orientado hacia el mercado interno. Este modelo de desarrollo se vio fortalecido por la protección de la industria nacional por parte del Estado respecto a la competencia externa, lo que dio lugar a una intensa política de gobierno de apoyo a las empresas nacionales por la vía de subsidios y el intercambio desigual con el sector agropecuario.

Así mismo, las bases sociotécnicas (organización del trabajo, tecnología, relaciones laborales y perfil de la fuerza de trabajo) de ese patrón de desarrollo se definieron, primero, por la difusión de tecnología importada, pero con grandes heterogeneidades, las cuales se logran explicar por el papel fundamental o no dentro de la economía nacional, siendo por obvias razones que el sector industrial más dinámico hizo suyos algunos patrones más novedosos del momento; segundo, por las formas de organización del trabajo que es ese estrato moderno implementaron las más de las veces el estilo taylorista-fordista; tercero, por las relaciones laborales, que tampoco fueron homogéneas, aunque en el segmento industrial hegemónico prevalecieron la tutela estatal junto con la presencia de sindicatos fuertes con vistas a una alta propensión a la protección contractual del puesto de trabajo, el salario y las condiciones de trabajo, lo que no siempre favorecieron la mejoría de la productividad y la calidad.

Precisamente es revelador como sobre estas bases sociotécnicas en que se abrió paso el modelo de sustitución de importaciones ramas industriales como la automotriz, en México adquirieron un impulso importante por parte del Estado, al mismo tiempo en que para las empresas del sector, principalmente las estadounidenses, el auge de esta rama significaba también la posibilidad de afianzar su mercado presionando la salida de otras firmas, particularmente europeas y posteriormente japonesas, rasgo que, con sus altibajos en

cuestión de ventas comerciales, llevó a una relación complementaria entre los objetivos de la política gubernamental y las corporaciones de los Estados Unidos.

Sin embargo, ante el agotamiento de dicho modelo sustitutivo de importaciones provocado por el efecto de varios factores internos y externos a la economía nacional, gradualmente se fue abandonando las políticas que favorecían el desarrollismo deficitario del mercado interno para perfilar otro donde la apertura del mercado hacia el exterior y los cambios recientes en las funciones del Estado permitieran insertar la economía del país en forma eficiente a las crecientes corrientes de globalización. De esta forma lo que el gobierno federal pretendía en el fondo, consistía en consolidar las nuevas bases de un nuevo patrón de desarrollo, cuyos signos evidentes de esa transformación pasarían a ser: *a)* la relevancia de la industria maquiladora como pivote de desarrollo; *b)* la reconversión industrial en una proporción significativa de la planta productiva; *c)* la flexibilización de muchos contratos colectivos de trabajo, y *d)* la importancia de la región norte del país como plataforma exportadora.⁸

Ahora bien, desde el punto de vista del origen de todo este proceso, debemos considerar la crisis de 1982, ya que por su trascendencia más allá de la coyuntura en la que se inscribe, constituye, sin duda, un punto de inflexión entre el agotamiento del modelo de desarrollo “hacia dentro” adoptado en nuestro país durante un largo periodo y la formación en ciernes de otro alternativo, completamente distinto que tratará con relativo éxito de apoyarse fundamentalmente en el sector exportador de la economía.

Si nos remitimos a los acontecimientos que incubaron la crisis de ese año podemos tomar como punto de partida las postrimerías de la década de los sesenta, esto es cuando dicha crisis adquirió en principio la forma de manifestar severos desequilibrios en el sector agrario. En efecto, el agotamiento mostrado por la política de sustitución de importaciones puede verse por el papel que redujo dicho sector a convertirse en simple productor de materias primas y bienes salarios baratos para apuntalar la industrialización, lo cual significó una pérdida importante, en términos de la escasa reinversión productiva, y porque además la

⁸ Resulta significativo también la manera en que para algunos analistas de la economía nacional, el agotamiento del modelo sustitutivo de importaciones, por un lado, así como la incapacidad del patrón de reproducción de capital que lo sustentaba para continuar con el proceso de industrialización, dio lugar a la estructuración de un nuevo patrón secundario-exportador, en cuyo centro dinamizador se localiza precisamente el papel activo de las exportaciones automotrices generadas en el país (Arteaga; 2003: 22).

descapitalización que sufrió en aras de captar divisas mediante la exportación a fin de que dichas divisas fueran canalizadas para la importación de insumos, maquinaria y equipo utilizados para el sector industrial, muy pronto tuvo consecuencias negativas sobre el prolongado deterioro del intercambio desigual al que se vio sometido el sector agrícola, con los efectos igualmente negativos sobre el resto de la economía. Por otro lado, la crisis fiscal traducida por los desequilibrios financieros del gasto excesivo estatal y que apareció a principios de los setenta, encontró durante el transcurso del año de 1981 el límite para continuar alentando la acumulación privada de capital, toda vez que como efecto de la depresión del mercado mundial, los precios del petróleo cayeron y así mismo se elevaron las tasas de interés internacionales, repercutiendo como era de esperarse sobre la obsolescencia de las bases sociotécnicas de los procesos productivos centrales de la etapa de sustitución de importaciones.

Con todo este antecedente, la reforma económica desarrollada a partir de los años ochenta e intensificada durante la década pasada, ha tenido como propósito principal reducir la participación del Estado en la economía, así como reforzar los mecanismos de mercado que permitan disminuir y al mismo tiempo impulsar la modernización de la economía. Desde su puesta en práctica en 1982, el resultado de tal estrategia de liberalización económica ha estado reflejado por la orientación hacia una transformación radical de la economía mexicana, misma que queda expresada por el activo papel desempeñado por parte del sector exportador en menoscabo del fomento al mercado interno.

Bajo esas condiciones, el modelo de apertura comercial hacia el mercado externo de la economía mexicana ha pasado por dos grandes periodos importantes. El primero que va de inicios de los ochenta hasta el estallido de la crisis de fines de 1994. Y el segundo, en el que propiamente dicho se consolidan las bases del modelo, sobre todo, a partir de la firma y puesta en vigor del Tratado de Libre Comercio para América del Norte (TLCAN).

Lo más destacado del primer periodo se encuentra representado a su vez por dos circunstancias especialmente importantes que permiten explicarnos el viraje tan dramático sufrido en la política económica del país: *a)* las políticas de ajuste financiero –disciplina fiscal–, así como las políticas de contracción de la demanda, ambas concebidas con la finalidad de superar los efectos agudos de la deuda

externa y la inflación, respectivamente y *b*) las medidas aperturistas llevadas principalmente durante la administración del presidente Salinas de Gortari (1988-1994) cuyo objetivo principal consistió en abandonar definitivamente el modelo desarrollista “hacia dentro” para dar cabida a uno nuevo en el que el énfasis estaría otorgado ahora a la apertura comercial con una fuerte disminución de la presencia del Estado en la producción de bienes y servicios y en el aliento a la inversión privada asociada con la privatización, así como los procesos de desregulación parcial de los intercambios mercantiles con el exterior, cuyo antecedente por lo que hace a este último aspecto se encuentra vinculado por la entrada de México al GATT (Acuerdo General de Aranceles y Comercio, por sus siglas en inglés) desde finales de los ochenta.⁹

En cuanto al segundo periodo, resulta evidente que este proceso de liberalización económica hacia el exterior, adquirió un fuerte impulso, gracias a la firma de un paquete importante de acuerdos comerciales multilaterales, encabezados primordialmente por el TLCAN, suscrito en 1993, para entrar en vigor al siguiente año, y en el que se buscaban cumplir al menos dos objetivos centrales: El primero que se asocia con las importaciones, principalmente bienes de capital, de las que se esperaba incluyeran un importante contenido de “conocimiento”, lo que permitiría a la postre aproximarse a la frontera tecnológica, y como elemento adicional buscar que mediante las importaciones se ejerciera presión sobre el aparato productivo nacional, que obligara de este modo a incrementar la competitividad y controlar precios. Y el segundo objetivo el cual se asocia con las exportaciones, las que se estimaban jugasen el papel de motor de crecimiento de toda la actividad económica, con efectos multiplicadores hacia atrás, y en el que los productos manufacturados ocuparan un papel central.

Precisamente en función a este último objetivo, se reconoce que el sector manufacturero, ha jugado un papel central en cuanto a las exportaciones; ello debido en parte al hecho de que en los círculos oficiales y empresariales se considera altamente eficiente y por lo tanto susceptible de poderse insertar en forma plausible a las corrientes o flujos del comercio mundial; y también en parte porque es en el que se supone pueden incorporarse con mayor

⁹ Lo que el gobierno federal de nuestro país buscaba era que en esencia la economía abandonara el aislamiento al cual estuvo sometida durante un largo periodo, para integrarse eficientemente a los intercambios y flujos comerciales con el exterior. Indicativo de ello, es en principio la formal entrada de México al GATT, la posterior firma del TLCAN y las gestiones llevadas a cabo por los funcionarios del gabinete económico a fin de que fuese aceptado como miembro de los países de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE).

facilidad los avances tecnológicos de forma más significativa. Sobre el particular García y Velázquez (2003: 24) demuestran con datos empíricos la importancia adquirida por dicha industria manufacturera, cuando aseguran que:

“La apertura comercial y la firma de diversos acuerdos comerciales multilaterales han reforzado la inserción de nuestra economía en el comercio internacional. Prueba de ello es que en 1990 las exportaciones mexicanas representaron 1.3% de las exportaciones mundiales, participación que aumentó a 1.7 en 1995 y a 2.24 en 1998. Así mismo, la participación de las importaciones y exportaciones en el Producto Interno Bruto (PIB) aumentaron significativamente, pasando de 19.2% y 15.2%, respectivamente, en 1993 a 30.1% y 29.7% en 1998”.

Más aún, dentro del sector manufacturero, existe también una fuerte concentración de la exportación mexicana por consorcio pero también por rama industrial, tal y como lo constata De la Garza (2003: 42).

“Desde 1996, cuando las exportaciones se dispararon, 67.3% de lo exportado corre a cargo de tres sectores: industria automotriz y de autopartes, eléctrica y electrónica y maquinaria y equipo especial. Setecientas firmas exportan 80% del total, representan sólo 2% de las empresas exportadoras (había 27,924 empresas exportadoras en 1996 de un total en el país de 2,186,655 establecimientos de todo tipo y 266,043 manufactureros en 1993)”.

En complemento a este acuerdo comercial norteamericano, cabe apuntar que, en años recientes (abril de 2005) el gobierno federal mexicano encabezado por el entonces presidente Vicente Fox, suscribió con sus homólogos canadiense y estadounidense, la llamada Alianza para la Seguridad y la Prosperidad de América del Norte (ASPAN), la cual ha sido interpretada por algunas voces críticas del régimen como un marco regulatorio que en el fondo compromete la soberanía sobre recursos estratégicos del país a los intereses transnacionales. Bajo esa lógica, de intereses involucrados,

En resumen, lo que se destaca de todo este panorama descrito en materia económica durante el periodo en cuestión son dos consecuencias interesantes: En primer lugar, que la industria manufacturera se convirtió en el modelo neoliberal mexicano por excelencia y por lo tanto en el eje del crecimiento económico. Y en segundo término, que dada la composición de la estructura de la economía del país, se evidenció una clara muestra en relación con los efectos de la polarización entre los establecimientos manufactureros según su tamaño y capacidad de penetración; así mientras la gran empresa se ha dirigido crecientemente al exterior, las pequeñas y micro empresas permanecen en el mercado interno. Sobre este asunto el propio De la Garza (2003: 42) comenta lo siguiente:

“En cuanto a las ventas realizadas en el mercado interno, entre 1988 y 1998 tuvieron un máximo en 1994, para los establecimientos grandes disminuyeron en once puntos porcentuales, los medianos en ocho, en cambio los pequeños y micros se mantuvieron en su alto nivel de 93% los primeros y 99 los segundos”.

A pesar del papel preponderante que la industria de la manufactura tiene sobre el conjunto de la economía, hay que apuntar, sin embargo, que la crisis económica y financiera de 1995 repercutió negativamente en términos de crecimiento del sector y que precisamente por el carácter estratégico que cumple para el modelo secundario exportador, los subsiguientes gobiernos federales (Zedillo y Fox) tratarían de consolidar nuevamente las bases para su expansión.

En este sentido cabe señalar que en el marco de las políticas macroeconómicas iniciadas desde los años ochenta y de la favorable respuesta de la inversión extranjera directa, se establecieron algunos años más tarde los programas sectoriales y, posteriormente, aquellos orientados a consolidar las redes locales. En 1990, por ejemplo, se establece el Programa Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior 1990-1994, con nuevos instrumentos: promoción de la inversión y del comercio exterior a través de diversos programas¹⁰); revisión de la política comercial; establecimiento de una nueva política de normalización y calidad; promoción de la calidad total a través de distintos organismos; y fomento de la modernización tecnológica en las empresas a partir de mecanismos de organización industrial, particularmente relevante para nuestro caso, de desarrollo de empresas integradoras y de la subcontratación (Sánchez Ugarte y otros, 1994). En mayo de 1996 se establece el actual Programa de Política Industrial y Comercio Exterior (PPICE).

En consideración a todo ello, el Estado mexicano tiene frente a la industria automotriz un trato preferencial en términos de regulación legal, básicamente por virtud de que ésta industria antes que cualquier otro sector de la industria manufacturera, desde inicios de la década de los ochenta empezó a transitar a una etapa cualitativamente distinta de su desarrollo, sincronizándose a los cambios en el orden internacional, aunque de manera relativamente tardía con relación al plano externo. En este sentido, resulta claro cómo las transformaciones en el nivel macroeconómico indujeron la relocalización y apertura de

¹⁰ Tales como programas de empresas altamente exportadoras (ALTEX), de empresas de comercio exterior (ECEX), de importación temporal para producir artículos de exportación (PITEX), de devolución de impuestos de importación para exportadores (*Draw Back*): la formación de la Comisión Mixta para la Promoción de las Exportaciones (Compex); y en 1991, la creación del Consejo Mexicano de Inversiones y el desarrollo de un Sistema Nacional de Promoción Externa (Sinpex).

nuevas empresas en zonas “*greenfields*”, por un lado, y coadyuvaron a que las firmas reestructuraran productivamente sus plantas, reorganizaran las empresas y desarrollaran nuevas relaciones con sus proveedores, por otro lado. A este respecto, es pertinente referirnos al comentario expresado por Pries (1998: 66) en el que señala la importancia de la industria automotriz dentro de la economía mexicana:

“En el contexto del tema que nos preocupa, hay varias razones para destacar la importancia también *cualitativa* única de esta rama. Vista desde el panorama de la economía mexicana en su conjunto, por mucho tiempo la industria automotriz representaba el polo ideal-típico, extremo opuesto al tradicional modelo de las industrias paraestatales: en contraste al último, la industria automotriz es dominada por consorcios transnacionales, está orientada hacia la exportación de bienes, representa una dinámica muy acentuada de cambios en sus productos, tecnologías, en su organización de trabajo y relaciones laborales”.

Finalmente, vale la pena hacer alusión en este espacio a los últimos esfuerzos del gobierno federal mexicano, específicamente del titular del poder ejecutivo, tendientes a integrar al país estratégicamente al bloque hemisférico norteamericano. En efecto, la Alianza para la Seguridad y la Prosperidad para América del Norte (ASPAN), constituye un claro ejemplo de las formas en que actualmente diversos temas de economía, energía, seguridad nacional, medio ambiente, etc., están siendo tratados por los tres países suscriptores de dicho acuerdo: Estados Unidos, Canadá y México.

Creada el 23 de marzo de 2005, por acuerdo de los presidentes de Canadá, Estados Unidos y México, en Waco, Texas, la ASPAN, a través de grupos de trabajo comandados por los secretarios de Gobernación, Economía y Relaciones Exteriores y sus equivalentes de Canadá y Estados Unidos, así como representantes de corporativos privados de los tres países, han venido avanzando en diversas regulaciones, que posteriormente han asumido la forma de políticas públicas. En grandes líneas se pueden destacar cinco áreas fundamentales: 1) competitividad, 2) alimentos y productos seguros, 3) energía y medio ambiente, 4) fronteras seguras e inteligentes, y 5) manejo de emergencias.

Cabe señalar que justamente dentro de los recientes trabajos llevados a cabo por los ministros responsables de la ASPAN, en Nueva Orleans los días 21 y 22 de abril de 2008, se revisaron los avances alcanzados en las cinco prioridades antes mencionadas, por lo que en el primer rubro, esto es, competitividad se observó la importancia no sólo de implementar una estrategia efectiva para combatir la piratería y la falsificación, sino se mencionó, seguir

trabajando en la construcción del Marco de Cooperación Regulatoria para colaborar en las iniciativas sectoriales, concretamente en el automotriz.

Con todo este panorama descrito, el objetivo del siguiente apartado será exponer las principales características observadas por la industria automotriz a nivel mundial, con la finalidad de entender la manera en que las políticas del Estado para el sector procuraron alentar su vinculación con el sector exportador de la economía nacional.

2.3 LAS TRANSFORMACIONES DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL

Una vez revisado a grandes trazos la importancia que adquiere el sector automotriz para perfilar al nivel del país un modelo económico abierto hacia el mercado externo, en esta sección nos proponemos revisar de manera general el contexto internacional de esta industria, a partir de examinar el comportamiento que ha registrado hacia los últimos tres decenios. De tal forma que nos permita explicar la sincronía en que se hallan los procesos de reestructuración de esta industria y que sin duda también inciden sobre su funcionamiento a nivel local. Para llegar a este nivel de análisis juzgamos pertinente dividir el capítulo en dos secciones: en la primera, trataremos de explicar los principales factores incidentales del fenómeno de la crisis del sector ocurrido hacia inicios de los ochenta, con la consecuente pérdida hegemónica que implicó para las tres grandes empresas estadounidenses frente a la competencia japonesa y europea. En la segunda sección enfocaremos nuestra atención a las distintas estrategias de coinversión en que las empresas automotrices han realizado como producto para vislumbrar una salida a dicha crisis.

2.3.1 CRISIS DE PRODUCTIVIDAD Y LA PÉRDIDA HEGEMÓNICA ESTADOUNIDENSE

Como nos advierte Arteaga (1992: 11) diversos autores, desde distintas perspectivas de análisis han dado cuenta de la crisis y de la permanente transformación que la industria automotriz ha vivido desde poco más de dos décadas. Sin embargo, por la amplitud que en sí mismo representa abordar el complejo panorama de la industria automotriz a nivel mundial, tan sólo será nuestra intención señalar algunos rasgos sobresalientes en los últimos años con el objeto de enmarcar en subsecuentes apartados el proceso de integración de esta industria

entre México y Estados Unidos y más específicamente el caso de la multinacional Ford y su participación dentro de la economía del país.

En este sentido, las principales mutaciones de la industria automotriz en el periodo considerado, se pueden sintetizar en los siguientes aspectos:

1. En primer lugar, como telón de fondo se destaca la crisis de los hidrocarburos ocurrida en 1973, y cuya consecuencia inmediata consistió en que ante la subida incontrolada de los precios del petróleo, los costos para el mantenimiento por parte de los consumidores se elevaron, lo que a su vez repercutió en una baja sustancial sobre la demanda de vehículos, sobre todo los grandes de ocho cilindros, construidos principalmente por las empresas norteamericanas.
2. Esta situación trajo consigo que hacia finales de ese decenio se hiciera evidente el desplazamiento de Estados Unidos y de Europa Occidental del liderazgo como principales exponentes del prototipo de la industria del automóvil en el mundo, a favor de los fabricantes japoneses. A este respecto, las cifras que muestra Arteaga (2003: 40) son contundentes, ya que mientras en 1955 las empresas estadounidenses (Ford, General Motors y Chrysler) participaban en el mercado con el 74% de la producción mundial, hacia el periodo entre 1970 y 1985 su participación se había reducido entre un tercio y una cuarta parte del total, al pasar de 28.1% a 26.3%, respectivamente y, para 1988, desciende hasta el 23%, observando para 1991 una caída significativa del 19.1% y finalmente, mostrar ligeros síntomas de recuperación en los siguientes tres años al alcanzar la cifra de 24.7. Sin embargo, una situación e incluso más pronunciada en términos de pérdida de competitividad lo tenemos en el caso de Europa Occidental, toda vez que su disminución en la participación porcentual dentro del total fue para la región europea, aún más importante que la caída de las empresas estadounidenses (para ilustrar de manera comparativa la distribución del mercado de automóviles, véase el cuadro 6).

CUADRO N^o. 6
 PRODUCCIÓN MUNDIAL DE AUTÓMOVILES Y PARTICIPACIÓN PORCENTUAL
 (PAÍSES Y AÑOS SELECCIONADOS 1970-1988)
 (MILES DE AUTOS)

País/ Región	1970	Part. %	1978	%	1988	%	1991	%	1994	%
Estados Unidos	8,264	28.1	12,899	30.2	11,217	23.0	8,884	19.1	12,371	24.7
Europa Occidental	11,746	39.9	12,791	29.9	15,800	32.5	14,059	30.3	14,191	28.3
Japón	5,289	17.9	9,269	21.7	13,670	28.1	13,245	28.4	10,554	21.1
México	193	0.6	384	0.8	395	0.8	989	2.1	1,097	2.1
TLCAN	—	—	—	—	—	—	—	—	15,771	31.5
Resto del mundo	3,913	13.3	7,324	17.2	7,518	15.4	9,402	20.2	11,904	23.8
Total	29,425	100.0	42,667	100.0	48,600	100.0	46,579	100.0	50,117	100.0

Fuente: Tomado de Arteaga, 2003: 41.

3. Como puede apreciarse del mismo cuadro, el comportamiento mostrado por las empresas japonesas (Toyota, Nissan, Honda y Mazda) fue en todo caso contrastante en relación a sus similares norteamericanas, toda vez que en conjunto las capacidades de producción se incrementaron en un 160%, en el mismo lapso en que las empresas estadounidense perdieron terreno. Gran parte del éxito japonés se debió a una estrategia comercial para producir autos pequeños de cuatro cilindros, ahorradores de gasolina.
4. Así mismo, ligado al anterior punto, otro factor que también contribuyó a la pérdida de liderazgo estadounidense se explica por el agotamiento del modelo tecnológico y organizacional aplicado en esta industria a partir de los principios ford taylorista y a los cuales hemos hecho referencia en el capítulo anterior. Es sin duda sintomático del problema el hecho de que la crisis del sector automotriz haya puesto a su vez en cuestionamiento las bases sociotécnicas de los sistemas ford tayloristas y que finalmente derivó en una baja productividad de las tres grandes empresas norteamericanas. Esto es, sin afán de ser reiterativo queda claro que frente a la rigidez del modelo de producción en masa y estandarizada, surge desde Japón la propuesta alternativa de los conceptos Justo a Tiempo y Calidad Total, cuyo objetivo común consiste en el mejoramiento de la calidad.

5. Sin embargo, la declinación competitiva europea y estadounidense será superada a la vuelta de los años noventa, una vez que las empresas automotrices pudieron pasar por el periodo de aprendizaje y asimilación de los nuevos conceptos de competencia abiertos por las empresas japonesas. Evidentemente, la pregunta que se plantearán los gerentes e ingenieros de estas plantas automotrices no japonesas será explicar hasta qué punto es posible trasplantar el modelo flexible japonés a las realidades distintas del mundo occidental. Este cuestionamiento propiciara que se discutan al menos tres posturas frente al problema. La primera se identifica con una posición de tipo universalista o fundamentalista, según la cual existe sólo una solución posible a los problemas de organización y competitividad de las empresas automotrices: ésta es la adopción del modelo japonés o toyotista, también llamado lean production (véase primer capítulo, en particular la posición de Womack, Jones y Ross). La segunda dirección se identifica con una posición de tipo particularista o contingencialista, cuya respuesta está en las variadas trayectorias nacionales, alrededor de las cuales estaría en configuración una cierta “japonización” como resultado de una refuncionalización de prácticas fordistas y posfordista (Lipietz). Y la tercera corresponde a una visión de tipo pluralista, de acuerdo con la cual la solución iría en varias direcciones dependiendo de la historia y trayectorias propias de las firmas, lo cual pudiera dar cabida tanto a modelos toyotistas y de japonización, así como nuevos modelos de “hibridación” manifestados en la cultura de trabajo (Sandoval, 2003)¹¹

¹¹ A este respecto, un trabajo interesante que revela las diferencias en cuanto al grado de adaptabilidad a los principios y métodos japoneses por parte de empresas automotrices de otros países es el que presentan Otero y Otomo (1999: 9), en el cual los resultados del análisis varían de país a país, e incluso entre diferentes empresas dentro de un mismo país. Así tenemos por ejemplo que:

- a) En Suecia la economía de este país ha estado orientada hacia la exportación, circunstancia que ha facilitado el cambio de los principios tayloristas, basados en la especialización, a la organización laboral flexible. Los experimentos mejor conocidos son precisamente de las empresas automotrices Volvo y la Saab. En general, puede decirse que fueron los patronos quienes tuvieron la iniciativa de experimentar con los métodos flexibles japoneses de producción, pero varios de ellos se generaron en colaboración con los sindicatos.
- b) En Inglaterra, se ha dado una mezcla de taylorismo con flexibilidad. Por lo tanto, los resultados en este país son más ambivalentes que los demás. En términos generales, se puede decir que las empresas de propiedad inglesa son las que más se resistieron a introducir un sistema flexible en forma consistente, por lo que tocó a las empresas extranjeras en ese país tener éxito con el sistema japonés. El resultado más dramático de este fracaso en la adopción del sistema industrial flexible se refiere al hecho de que Inglaterra ya perdió todas sus compañías automotrices en la última década: Ford compró la Jaguar, la alemana, BMW compró la Rover, y Volkswagen adquirió la Rolls Royce.

6. Independientemente de lo anterior, especialistas en la materia como Arteaga (1992: 12) sostienen que la transformación tecnológica acelerada en términos del producto y del proceso, hace suponer que se retome la idea de una industria naciente, en lo que se refiere a la aplicación de nuevos métodos de producción basados en la introducción de sofisticados desarrollos técnicos, lo cual resulta hasta cierto punto contradictorio, habida cuenta de que durante la década de los setenta se le solía considerar como una industria que había alcanzado plenamente su madurez.
7. Con todo y este avance mostrado por parte de las armadoras automotrices japonesas, hay que decir sin embargo, que en los años 1993 y 1994 se produce un efecto de retroceso en cuanto a producción y ventas, lo que significó el primer tropiezo importante de estas empresas desde principios de los setenta, mismo que favoreció durante ese mismo lapso la recuperación leve de las competidoras estadounidenses y europeas.¹²

c) En Alemania, se pueden observar dos periodos de adaptación y aprendizaje a las crecientes presiones competitivas internacionales. En un primer momento, en los años ochenta, varias empresas introdujeron muchas innovaciones tecnológicas, pero con escasos resultados productivos o de rentabilidad. A partir de los noventa, sin embargo, las empresas se enfocaron en cinco medidas clave: la introducción de equipos de trabajo, jerarquías horizontales, actividades continuas, la creación de un sistema de proveedores y el aumento de surtidos justo a tiempo. La discreción de los trabajadores en la toma de decisiones también aumentó junto a las actividades de diagnóstico y autogestión. Los consejos obreros en la industria respaldaron un aumento de productividad a cambio de participar en el diseño de nuevas prácticas laborales.

d) En los Estados Unidos, debido en parte a las relaciones adversas entre gerencia y sindicatos, se han dado tanto ejemplos de fracaso como de éxito en la introducción del sistema productivo japonés. Un ejemplo de fracaso ha sido la planta Subaru-Isuzu, que si bien exhibe características del sistema japonés similares a otros trasplantes japoneses tales como una jerarquía horizontal, la introducción del Kaisen o mejora continua, ha significado, no obstante en una intensificación del trabajo generando graves niveles de estrés entre los obreros, lo que ha ocasionado una fuerte resistencia individual y colectiva. En el otro extremo, un caso de éxito en la transferencia del sistema japonés en los Estados Unidos es el de New United Motor Manufacturing, Inc. (NUMMI). Se trata de una inversión conjunta de General Motors (GM) y Toyota donde se ha aplicado el sistema de esta última casi sin disolución. En este caso, la esencia del trabajo en equipo ha sido en la confianza y el respeto mutuos entre gerencia y obreros, a partir de una amplia gama de oportunidades para que los representantes laborales den voz a los obreros y para que la gerencia responda a sus preocupaciones. La administración ha considerado la política de no despidos como su compromiso, mientras que el sindicato ha cooperado con la gerencia permitiendo que la compañía lleve a cabo cambios en su filosofía operativa. Como consecuencia, la NUMMI ha sido tan productiva como su hermana Toyota en Japón, y más productiva que cualquier planta de GM.

¹² Según datos ofrecidos por Montiel (2001:50) en el transcurso de 1990 a 1995, las diversas regiones en la producción modificaron su participación, de tal forma que como se puede observar a continuación la región de Norteamérica con los miembros del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (Estados Unidos, Canadá y México) fue favorecida con un incremento de participación de 25% a 30%; Europa, con los miembros de la Unión Europea cambió de 31% a 27%; Japón disminuyó sensiblemente de 27% a 20%. Mientras que los países emergentes que incluyen el Mercado Común del Cono Sur (MERCOSUR), la Asociación

8. Y por último, llama la atención que a partir del desplazamiento de plantas automotrices a varias partes del mundo, se haya iniciado también hacia principios de los ochenta la instauración de ensambladoras japonesas en el propio espacio industrial de Estados Unidos, acostumbrado éste país más bien a exportar a regiones alrededor del planeta sus firmas automotrices. Al respecto, hay que decir que de ninguna manera fue sencillo el proceso, ya que implicó una doble presión ejercida hacia el gobierno federal norteamericano: la primera surgida por las propias empresas de este país cuya demanda principal giraba en torno a elaborar una legislación sobre contenido local a fin de proteger la industria nacional; la segunda, planteada por las empresas japonesas que solicitaban como condición de dichos trasplantes, que se aplicaran sistemas organizacionales japoneses en las nuevas plantas, obviamente sin sindicato o, si existía, que se ajustaran a las condiciones de operación de las empresas de este país.

Como se puede observar cada uno de estos cambios sucedidos en la industria automotriz, expresa no sólo el relevo en cuanto al papel hegemónico que durante mucho tiempo habían ejercido las empresas estadounidenses, y que en los ochenta habían favorecido a sus similares japonesas, sino quizá lo más importante, el cambio de época que enmarca el proceso de crisis y reestructuración de esta industria.

Precisamente por ello, en el siguiente apartado avanzaremos a definir en la medida de nuestras posibilidades, la recomposición espacial a nivel mundial, vista desde la configuración de algunos proyectos de coinversión significativos en esta rama.

2.3.2 LAS ESTRATEGIAS DE RELOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA A ESCALA MUNDIAL: EL PAPEL DE LOS PROYECTOS DE COINVERSIÓN DE LAS COMPAÑÍAS AUTOMOTRICES EN EL MUNDO

Como ha sido ampliamente documentado, en paralelo al proceso anteriormente descrito, encontramos así mismo dos fenómenos igualmente relevantes que sólo se logran entender por el cambio de época al cual hemos hecho referencia.

En primer lugar, como se ha indicado, se observa un relativo desplazamiento y relocalización de alta tecnología hacia los países dependientes o semindustrializados, que en

de Naciones del Sureste Asiático (ASEAN, por sus siglas en inglés), China, India y Corea del Sur: del 8% al 17%. Otros productores menores disminuyeron su participación de 9% a 6%.

algunos casos es similar e incluso de mayor nivel que en las plantas de países centrales (Shaiken, 2003). Es el caso por ejemplo de la ensambladora de la empresa Ford construida en Hermosillo, que como se verá a lo largo del trabajo, los implementos tecnológicos y organizacionales son superiores a los mostrados en plantas automotrices de países avanzados.

Para reforzar esta tendencia observable Sandoval y Wong (2005: 13) mencionan que uno de los incentivos para la reestructuración y relocalización de actividades productivas del sector automotriz fuera de los Estados Unidos, es que fabricantes y proveedores del ramo en ese país consideran factible disminuir costos en unos ocho mil millones de dólares, a través del traslado de algunos procesos de negocios no relacionados con manufactura a lugares de bajo costo en el extranjero. En este sentido, los países más atractivos para invertir en el sector automotriz son China, México y La India. Por lo que es altamente factible una creciente redistribución geográfica de la capacidad automotriz productiva hacia países en desarrollo. De manera que, contrario a lo que se pudiera argumentar a primera vista sobre las tendencias de la producción en los mercados finales de los países desarrollados –básicamente por la introducción de nuevas y radicales tecnologías automatizadas, sistemas flexibles de producción, sistemas “justo a tiempo”, etc. –, la localización de operaciones manufactureras del sector automotriz en países en desarrollo continuó en ascenso. A este respecto:

“Las cifras de distribución mundial así lo demuestran. Por ejemplo, en 1950 en Estados Unidos se concentraba 76 por ciento de la producción mundial de vehículos automotrices; para 2001, este porcentaje había caído a 20 por ciento. Si bien Japón captó una proporción sustantiva de esa redistribución, actualmente los llamados “países de industrialización reciente” –México entre ellos– concentran alrededor de 30 por ciento de la producción automotriz mundial, cuando décadas atrás no rebasaban 5 por ciento” (Cf. Sandoval y Wong: 14).

En segundo lugar, llama la atención el complejo proceso de interrelación llevado a cabo por las principales empresas ensambladoras entre sí, y de éstas a su vez en la colaboración modularizada con las empresas de autopartes. Desde esta perspectiva, como afirma Arteaga:

“(..) se destaca también una creciente interdependencia de las principales firmas automotrices a nivel mundial, misma que se ha traducido en el ensayo y la puesta en marcha de diversas modalidades de colaboración en todos los planos de la organización de la producción y comercialización automovilística mundial, lo que ha hecho que aparezca una intrincada red de relaciones y de confrontaciones en distintos espacios. En este marco, se ubican en primera instancia las estrategias de lo que se dio en llamar el *auto mundial* cuyo liderazgo estuvo encabezado por la empresa Ford, el posterior proceso de *reconcentración industrial*, cuyo exponente más claro sería el

proyecto original SATURNO de General Motors. Hoy ambas estrategias se encuentran poco delineadas debido a la inmensa gama de políticas de localización, financieras, tecnológicas y organizacionales que harían difícil enmarcarlas en alguna de estas vertientes, aunque algunos autores, tomando prestado el concepto que da cuenta de lo que ocurre en la economía mundial, lo denominan *globalización*” (Arteaga, 2003: 37).

Precisamente por esta última característica que asume en su conjunto la industria mundial de automóviles, en la que es posible encontrar una amplia gama de integraciones al nivel de las empresas del sector, investigadores como Bueno Castellanos destacan la importancia que en estos momentos adquiere conceptos como el de “fábrica global”, que en sus palabras constituye el resultado de la nueva configuración económica internacional y además dada su importancia estratégica dentro del mercado, dicha fábrica global:

“(…) ha impuesto nuevos mecanismos de transacción cuya característica central es la integración productiva a nivel internacional, en la cual se redistribuye el papel de cada país y de cada empresa dentro del mapa mundial del comercio y de la industria. A esta cadena de relaciones se le suele llamar técnicamente “encadenamiento productivo” cuyo propósito es formar organizaciones sistémicas cuya estructura pretende articular las partes con el todo y con esto, optimizar recursos tecnológicos, planear directrices generales para el sistema, dinamizar y modificar el desempeño de las partes involucradas.

La empresa global supone integrar un macroproceso industrial, fragmentando la producción, trasladando subprocesos a empresas independientes o a maquiladoras que mantienen entre sí diversas modalidades de dependencia administrativa, financiera, tecnológica y comercial. Por tanto, se forja una interdependencia entre ensambladoras, empresas de autopartes, socios tecnológicos y abastecedores de insumos, donde circulan productos, maquinaria, información, dinero y patrones de organización de la producción”. (Bueno, 1999: 282).

Ante el complejo panorama que presenta hoy día el intrincado conjunto de redes y asociaciones entre las distintas firmas automotrices, resulta ilustrativo, como por ejemplo el Groupe d’Etudes de Recherches Permanent sur l’Industrie et les Salariés de l’Automobile (GERPISA), haya dedicado su Cuarto Coloquio Internacional al tema de las estrategias de penetración de las empresas automotrices.

A este respecto, si nos remitimos a la situación observada por algunas empresas multinacionales de este sector, podemos destacar la siguiente información, correspondiente a los casos más significativos:

1. Durante los años noventa la empresa alemana Volkswagen integra un consorcio constituido por cuatro marcas: Volkswagen AG (alemana), Audi (alemana), Seat (española) y Skoda (checa). Además cuenta con 14 filiales en Europa, Asia, América

del Norte y América del Sur. Volkswagen AG es la principal organización del corporativo, con más del 50% de las ventas y el empleo (Montiel, 2001: 51).

2. Durante los noventa, la agresividad de las empresas japonesas queda de manifiesto al establecer con sus homólogas norteamericanas convenios de producción. Entre estos se pueden mencionar, por ejemplo.
 - La asociación entre Chrysler y Mitsubishi Motors (1989) a fin de instalar una planta de alta tecnología para producir automóviles en Bloomington-Normal, Illinois (Jordan, 1999: 225).
 - También en ese mismo lapso, es decir, fines de los ochenta la armadora norteamericana General Motors (GM) en asociación con la empresa japonesa Toyota establece la planta New United Motor Manufacturing, Inc (NUMMI), cuyas características definidas por la dirección de este país, significaron un aumento de productividad y calidad, de tal manera que los trabajadores mostraron mayor lealtad a la empresa y los líderes sindicales se involucraron en la toma de decisiones junto con la gerencia.
 - Por su parte, la empresa Ford Motor Company ha establecido convenios de colaboración con distintas empresas aunque la más significativa fue la que la realizó con la firma japonesa Mazda, cuya cristalización quedó plasmada en la creación de la planta Ford Hermosillo, la cual ha pasado por varias etapas de conflicto y negociación entre sindicato y gerencia.
3. Ante el panorama incierto que define la industria automotriz a nivel mundial, en el cual existen periodos prolongados de crisis y recesión, la empresa Chrysler se vio en la necesidad de colocar en venta, hacia fines de los noventa sus acciones para solucionar de algún modo el estado crítico de las finanzas de esta empresa. Esta circunstancia trajo como consecuencia que la firma alemana Mercedes Benz adquiriera mayoritariamente su participación en la empresa norteamericana. Con la manifestación de este hecho, desaparece el paradigma que se había impuesto al mundo acerca del carácter omnipotente de las llamadas “tres grandes”.

4. Por lo que respecta a las empresas europeas, igualmente se observa una serie de asociaciones productivas que son el resultado de estrategias encaminadas a recuperar el mercado mundial de autos.
5. Las estrategias de relocalización geográfica de la industria automotriz, también abarcan nuevas inversiones significativas en China y en Europa del Este. Países que en conjunto se habían mantenido durante varios años al margen de los procesos de integración económica encuentran en este sector industrial una posibilidad de inserción en el mundo capitalista.¹³
6. Desde esta perspectiva, los procesos de expansión y cierre de plantas automotrices alrededor del mundo, los cuales están siendo promovidos recientemente por las más importantes firmas automotrices, tienen como eje principal la recuperación del mercado. Como expresión de este fenómeno en el mundo tenemos algunos ejemplos que Sandoval y Wong (2005: 12-13) destacan:
 - General Motors Daewoo invertirá mil millones de dólares en 2006 en Corea, para modernizar su equipamiento y expandir su producción (autos grandes, utilitarios deportivos y autos de pasajeros de Diesel);
 - General Motors anunció una expansión de la planta de Shanghai en China, misma que elevará su capacidad de 500 a 760 mil unidades para 2006;
 - Volkswagen desarrollará un auto nuevo de bajo costo en Brasil;
 - Volkswagen invertirá 6,900 millones de dólares en China, para duplicar su capacidad a cerca de 1.6 millones en los próximos cinco años;
 - Daimler-Chrysler firmó un acuerdo de 1,100 millones de dólares para fabricar autos de lujo y camiones Mercedes en China;
 - Toyota acordó construir plantas de motores y de automóviles en China, con una capacidad anual de 300 mil autos;

¹³ “Por su alto dinamismo y la condición de competencia con México en varios sectores manufactureros, conviene analizar por separado a China. De 415 mil vehículos en 1985, pasó a una producción de 2’331,776 en 2001. En quince años, prácticamente la producción se multiplicó por seis. Se estimaba que para 2003 China tendría la capacidad para producir 2.7 millones de autos. Las grandes firmas automotrices extranjeras anunciaron planes de inversión por miles de millones de dólares entre ellas Volkswagen, General Motors, Ford, Honda Nissan y Toyota. Algunos analistas estiman que China podría rebasar en cuatro años la posición de Alemania, que ostenta el tercer lugar de la producción mundial” Cf. Sandoval y Wong (2005: 14).

- Nissan anunció una inversión de 400 millones de euros en su planta Motor Ibérica (NMISA) de Barcelona, para la producción de nuevos autos y *pick ups*, así como un nuevo motor de Diesel;
- Volkswagen mantiene conversaciones avanzadas con el gobierno de Rusia para acordar las condiciones para establecer una firma de autos en ese país;
- Daimler-Chrysler cerrará al menos cinco fábricas en Estados Unidos, lo que afectará a cerca de cinco mil empleos.

7. Y finalmente, existe una tendencia general a vincular en términos horizontales la industria automotriz. Ello supone que tanto ensambladoras o empresas terminales estarán en asociación directa, hoy más que nunca, con las empresas del sector de autopartes. Esta nueva forma de vinculación ha sido vista por numerosos analistas como una ventaja que éstas últimas han adquirido en relación con las terminales, ya que, como se pudo observar en el capítulo anterior, el papel relevante las coloca incluso cumpliendo roles estratégicos en la producción modular dentro del conjunto de esta industria (véase caso Grupo Delphi Corp. citado en la página 27).

Hasta aquí quedan plasmados los puntos más destacados que describen de manera sucinta la situación actual de la industria automotriz a nivel mundial. En el siguiente apartado intentaremos explicar las principales repercusiones que dicho escenario internacional en este ámbito automotriz tiene sobre la estructuración que en México se han impuesto.

2.3.3 LAS CONSECUENCIAS QUE LAS ESTRATEGIAS DE RELOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA TIENEN PARA LA CONFIGURACIÓN DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN MÉXICO

Dado este complejo proceso de reorganización internacional verificado en el sector automotriz durante las últimas tres décadas, hemos asistido también a la consecuente incidencia significativa sobre la reestructuración de esta industria a nivel nacional. En efecto, México se ha convertido para las principales firmas del sector, en punta de lanza, sobre todo debido a la cercanía geográfica con el mayor productor y consumidor del mundo: Estados Unidos. La atención para promover plantas automatizadas y modernas en nuestro país a fin de abastecer la demanda hallada en el mercado estadounidense no sólo ha sido interés por parte de las llamadas “Tres Grandes” de aquél país, sino de capitales provenientes de otras regiones del mundo, sobre todo de Japón y Alemania.

En este sentido, la apertura de la planta de ensamble de vehículos de General Motors en la ciudad de Ramos Arizpe (1984) tuvo como efecto inicial que se encontró inscrito como parte de un programa más general de coinversión de esa compañía estadounidense con la japonesa Toyota en Fremont, California. Así mismo, y que como respuesta a esta *joint venture*, la planta de ensamble de la Ford Hermosillo (1986) a su vez se constituyó como asociación de capitales entre la propia Ford con la japonesa Toyo Kogio, la cual desde su inicio de operaciones se proyectó que su plataforma de exportación debía concentrarse en la fabricación de vehículos compactos.

Por la manera en que se encuentra vinculada hoy día el sector terminal de la industria automotriz en México, podemos establecer al menos dos implicaciones importantes en términos de su estructuración, como consecuencias de la forma en que viene operando esta industria a nivel internacional: En primera instancia, el abandono definitivo por parte del Estado en cuanto a su participación como empresario en este sector industrial. Esto es, desde finales de la década de los ochenta cuando se inician las políticas de corte neoliberal en México y con éstas las estrategias desregulativas y privatizadoras, se verifica también un proceso de desincorporación de empresas del sector terminal que anteriormente estaban bajo el control directo del propio Estado. Dichas empresas fueron: Vehículos Automotores de México, Renault de México, Mexicana de Autobuses y Diesel Nacional, cuya suerte final consistió en la mayoría de estos casos en la liquidación completa.

En segundo lugar, observamos que las empresas transnacionales en México, como predominantes históricas en la industria, pasaron de tener una relación directa con el modelo sustitutivo de importaciones aplicado en el país, en virtud a dedicar su cuota de producción al mercado interno con cierto porcentaje de integración nacional de autopartes, para convertirse dichas empresas transnacionales en “piezas” fundamentales y estratégicas para abastecer al mayor mercado de consumo en el mundo: Estados Unidos.

Ante esta necesidad cumplir eficazmente con la demanda del mercado estadounidense, por ejemplo, en el transcurso de los años noventa, una vez que entró en vigor el TLCAN, el consumo de este país se abrió hacia un segmento de productos nuevos de vehículos que se clasifican como *Ligth Trucks* (LT) –minivan, utilitarios, todo terreno, pickups– destinados a nichos de consumidores de medianos y altos ingresos. Este fenómeno, en opinión de Juárez (1995) ha asumido desde entonces una tendencia que ha marcado la preferencia de los

consumidores estadounidenses, sobre todo porque con ello, se ha desplazado al auto clásico por el vehículo LT que se ajusta mejor a las necesidades de los ciudadanos en un país donde el tiempo, el espacio y las economías tienen nuevas relaciones.

Bajo estas circunstancias, fue evidente cómo la fabricación de este nuevo vehículo también irradió en los otros dos países del TLCAN: Canadá y México, quienes tuvieron la necesidad de adaptar su producción a esta nueva demanda planteada por los consumidores estadounidenses. En el caso del primero, prácticamente no hubo ningún problema, ya que desde mediados de los ochenta la producción de este tipo de vehículos se venía realizando en sus plantas automotrices. Por lo que hace a la situación de México, las firmas que en mayor medida se han ajustado a estos requerimientos externos y por lo tanto marcan la pauta son: General Motors y Chrysler. La primera, que decidió abrir en 1995 una planta en Silao, Guanajuato con el objetivo específico de especializar sus procesos de fabricación hacia este tipo de vehículos; asimismo la producción de Chrysler se ha sustentado principalmente en la fabricación de modelos RAM y PT Cruizer. En el caso de la empresa Ford, llama la atención su desventaja competitiva en relación a las otras dos firmas automotrices en lo que es la fabricación de este tipo vehículos, por lo que en su planta de Cuautitlán ha bajado considerablemente su cuota de producción. Finalmente, el resto de los competidores que operan en nuestro país –Toyota, Nissan, Honda y Volkswagen– apenas empiezan a considerar la fabricación de estos vehículos.

Con todo lo anteriormente expuesto relativo al análisis de los aspectos más significativos de la industria automotriz a nivel mundial y su repercusión sobre la configuración de la que opera en México, en el siguiente capítulo avanzaremos hacia un nivel más concreto para examinar la trayectoria seguida por la empresa Ford Motor Company en su paso por nuestro país.

CAPÍTULO TERCERO: LA FORD EN MÉXICO Y EL CONTEXTO ACTUAL DE LA COMPETENCIA EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ

La reestructuración de la industria automotriz en México en la segunda mitad de la década de los ochenta incorporó como uno de sus más preciados subproductos la versión de productividad que recién se consolidaba en los países industrializados occidentales y que, a la manera de una exitosa moda, se irradiaba a las plantas industriales de la periferia como parte del “paquete” de la modernidad en las relaciones industriales y en los sistemas de trabajo.

Juárez; 1998: 173

GENERALIDADES

Sin duda la relevancia que la compañía Ford ha alcanzado para el sector automotriz, en términos generales es digna de destacarse. Empero, el aporte que representa para la economía nacional, en sentido más restringido, lo hace quizá más elocuente. Sobre este último aspecto, hay que apuntar que la importancia a nivel local la logramos explicar no sólo por el tamaño de la inversión que históricamente ha observado un crecimiento sostenido, sino por todas las implicaciones que hay acerca de las nuevas modalidades tecnológicas y organizacionales asumidas al interior de sus plantas. Por todo ello, en este capítulo nuestro interés se enfocará a revisar de manera puntual algunos rasgos sobre la participación que esta empresa ha tenido en México.

De acuerdo a varios documentos revisados, principalmente el que elaboró de forma exhaustiva Carrillo (1993), la Ford se fundó en agosto de 1902 en Estados Unidos, cuando Henry Ford y Elex Y. Malcomson formalizan la asociación de dicha empresa en la ciudad de Detroit, Michigan para fabricar autos para pasajeros. La sociedad inicial entre estos personajes, se disuelve al cabo de los siguientes diez años, por lo que a partir de entonces esta compañía se le suele identificar como negocio familiar, mismo que se prolonga hasta la segunda gran crisis de esta empresa, verificada hacia fines de los setenta cuando debido a los severos problemas de productividad se decide el ingreso a la participación de otros socios en la empresa.¹

¹ Según datos extraídos por Montiel (2001: 63) la empresa Ford ha pasado por tres recesiones importantes. La primera, de dos años en 1974-1975, sincronizada con la crisis mundial del capitalismo de esa época; la segunda de cuatro años de 1979 a 1982, que ha sido la más severa y la que se recuerda en Estados Unidos como el “periodo negro”, con reducción drástica del empleo total que pasó de 380 a 360 mil personas; y la tercera de tres años de 1990 a 1992, con una nueva baja del nivel de empleo total. Precisamente en la segunda recesión el

Además, otras dos características que se destacan a lo largo de su historia tienen que ver, en primera instancia en lo que se refiere a la difusión que hubo de sus procesos productivos hacia el resto de las empresas del sector y otras industrias manufactureras, modelo cuyo nombre adquiere el de su inventor Ford y que observó el máximo nivel competitivo durante la década de los cincuenta y sesenta del siglo anterior. Por otra parte, también se le asocia como una empresa altamente integrada en los circuitos productivos del sector, ya que desde los años setenta esta empresa tiene el más alto nivel internacional dentro de la industria en su conjunto. Sin embargo, por los problemas en términos de competitividad, sobre todo con las automotrices japonesas, ha orillado a que la distribución dentro del mercado se manifieste en forma desproporcionada, toda vez que el 67% de su producción se concentra en Norteamérica (Estados Unidos y Canadá), el 23% se ubica en Europa, y el siguiente 10% en otros países del mundo (Montiel, 2001: 120).

Derivado del anterior punto, cabe señalar que en las últimas dos décadas la Ford adoptó una estructura de firma red multinacional que, por medio una estrategia transregional ha integrado sus redes locales de distintas regiones del mundo, de tal forma que coordina su intervención con una perspectiva “global”. De esta manera, se puede decir que esto le ha permitido modificar su imagen de “firma sistema” que se representaba hasta hace algunas décadas como una red única muy rígida, a otra multivariable en la que se le observa participando a través de distintos proyectos, cuyas modalidades de colaboración conjunta con otras firmas automotrices resultan ambiciosas y por lo tanto muy complejas.²

Ante este panorama de creciente competitividad y el riesgo implícito de las inversiones, la empresa Ford ha consolidado su presencia en el mercado mundial de vehículos de todos los tipos. No obstante, también hay que decir que aún se encuentra lejos de superar los problemas de competitividad junto a una recesión en América del Norte, motivos ambos que

hecho más sobresaliente fue la retirada de Henry Ford II, en 1979, que significó la disociación entre gerencia y propietario de la firma, así como un paso hacia una administración más colectiva, ya que en 1993 sus integrantes pasaron de 4 a 6.

² Para matizar el planteamiento que supone un lugar común acerca del carácter global de las políticas y estrategias implementadas por Ford, un estudio elaborado por Studder (1999: 71-92) intenta demostrar que dichas políticas y estrategias deben verse más por tener un contenido regional y no tanto global, como algunos analistas consideran. Las razones de ello pueden ser varias, sin embargo, el principal factor está en función directa de la multiplicidad de obstáculos que ésta y otras empresas del sector tienen para movilizar dichas estrategias hacia un sistema plenamente globalizado en sus sistemas de producción. En consecuencia, las operaciones de producción de Ford son de carácter regional, las cuales abarcan principalmente las zonas geográficas de Europa y Norteamérica.

la llevaron a tener una pérdida por 2.2 millones de dólares durante 1990-1992 (Montiel, 2001: 70). En complemento a esta situación adversa, hubo de poner en venta dos filiales –Ford Aereospace y Ford New Holland–, lo que provocó a su vez que la alta dirección del corporativo tomara otro conjunto de decisiones tendientes a revertir estos efectos negativos. Entre estas medidas la más significativa consistió en haber lanzado para 1994 su nuevo programa llamado “Ford 2000”, con la doble finalidad de continuar con la mundialización de sus actividades, así como la reducción de costos de inversión.

En esta misma línea de expansión, cabe mencionar la manera en que el corporativo de Ford hubo de reaccionar ante la recesión que manifestó la economía estadounidense hacia finales de 2000, ya que esta coyuntura le permitió a la empresa acelerar el proceso de reestructuración productiva, el cual la obligó a efectuar inversiones nuevas y movimientos a escala mundial, que la colocaban hasta fines del año pasado como una de las corporaciones más dinámicas. En este sentido, se observa un proyecto específico anunciado en octubre de 2003 para la planta de Hermosillo, que tiene como base el lanzamiento del modelo Futura,³ mismo que representa la nueva generación de manufactura flexible Ford, la “punta de lanza” en su tipo, la cual según los planes de la empresa contará además con una red de proveedores localizada en un parque industrial contiguo a esta planta del norte de México.

Además de la expansión anunciada en Hermosillo, el proceso reciente de reestructuración está conformado por otras inversiones así como cierres de plantas alrededor del mundo. Entre los ejemplos más significativos al respecto, tenemos:⁴

- a) Inversión de Ford y su afiliada Mazda Motor Corporation de 500 millones de dólares en su joint venture (negocio conjunto) Auto Alliance Tailandia (AAT). Esta inversión se llevará a cabo en los próximos años, para apoyar los nuevos programas de vehículos y la expansión de la capacidad de la planta, de 135 mil a 200 mil unidades;
- b) Inversión con su socio en China, Changan Automobile Group, por más de mil millones de dólares para expansión futura, así como una segunda planta automotriz y una de motores. La capacidad se expandirá de veinte mil a 150 mil unidades al año;

³ Recientemente la empresa Ford decidió cambiar el nombre del auto Futura por Fusión, debido a una probable controversia por el registro de marca de Pep Boys, empresa distribuidora de llantas a la cual le pertenece el derecho de nombre (Vid: Sandoval y Wong, 2005: 3).

⁴ Información obtenida en: Sandoval y Wong, 2005.: 10-11.

- c) Cierre de tres plantas en Estados Unidos. En 2003, Ford planeaba cerrar plantas de fundición y forjado, y una planta de ensamble en Nueva Jersey durante el primer semestre de 2004. A finales de este mismo año, cerraría la planta Cleveland Aluminium Casting;
- d) Eliminación de tres mil empleos en su planta Genk, Bélgica;
- e) Recorte de 7,700 empleos anunciados recientemente en Europa y Estados Unidos.⁵

Con este antecedente, estamos en condiciones de avanzar la discusión y el análisis de tres aspectos centrales del capítulo: en primer lugar, será importante referirnos a la manera en que se encuentra estructurada la industria terminal, en comparación con los competidores que esta empresa tiene en el propio territorio del país; en complemento del capítulo, en segundo lugar, nos abocaremos a realizar algunos comentarios en torno de las potencialidades del sector a la luz del impulso que ha ofrecido el marco regulatorio del Tratado de Libre Comercio para América del Norte (TLCAN). Finalmente, se expondrá en forma breve de un marco histórico relativo a las operaciones de la Ford en México en el que se consideren los principales acontecimientos que han definido a esta empresa en nuestro país.

3.1 LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ: LAS PERSPECTIVAS DE DESARROLLO FRENTE AL TRATADO NORTEAMERICANO DE LIBRE COMERCIO PARA AMÉRICA DEL NORTE

En las últimas dos décadas México se ha convertido en una de las zonas de mayor rentabilidad para la producción automotriz en el mercado mundial. No sólo por la cercanía con los consumidores más importantes dentro de dicho mercado como son Estados Unidos y Canadá, sino también por los bajos costos de producción y las facilidades otorgadas a nivel federal por el gobierno mexicano.

⁵ De acuerdo con información más reciente tenemos que la empresa Ford anunció el 23 de enero del año actual que suprimirá entre 25 y 50 mil empleos y cerrará 14 plantas para 2012, como parte de un plan más amplio de reestructuración, que resulta similar al de General Motors, ante la pérdida del mercado estadounidense a manos de los fabricantes japoneses. Los recortes significan entre el 20 y 25 por ciento de la plantilla laboral en Estados Unidos y Canadá, y afectará a los trabajadores remunerados por horas, con el objetivo de que las actividades en América del Norte vuelvan a ser rentables “a más tardar en 2008”. El recorte de puestos de trabajo no incluye al personal asalariado y a los cargos de responsabilidad. Vid: *La Jornada*, 24 de enero de 2006.

Estas circunstancias han favorecido el incremento del número de plantas. En este sentido, si comparamos por ejemplo, los cuadros 7 y 8 que se refieren a los establecimientos industriales de las empresas automotrices, podremos advertir el aumento considerable de plantas automotrices en el lapso de 12 años, en virtud a que se pudo pasar de 13 en 1989 a 30 que encontramos en 2001.

CUADRO NO. 7
LOCALIZACIÓN DE EMPRESAS AUTOMOTRICES EN MÉXICO
(1988)

Año	Empresa	Tipo de Producción	Ubicación Geográfica
1961	Nissan	Motores y Ensamble	CIVAC, Morelos
1964	Ford Motor Company	Fundición, Motores y Ensamble	Cuautitlán, México
1964	General Motors	Fundición y Motores	Toluca, México
1964	Volkswagen	Fundición, Motores y Ensamble	Puebla, Puebla
1965	Chrysler	Motores y Ensamble	Toluca, México
1978	Nissan	Motores	Toluca, México
1981	General Motors	Motores	Ramos Arizpe, Coah,
1981	General Motors	Ensamble	Ramos Arizpe, Coah,
1981	Chrysler	Motores	Ramos Arizpe, Coah-
1982	Ford	Motores	Chihuahua, Chih.
1984	Nissan	Motores y Troquelado	Aguascalientes, Ags.
1985	Renault	Motores	Gómez Palacio, Dgo.
1986	Ford	Troquelado y Ensamble	Hermosillo, Sonora

Fuente: Tomado de Arteaga, 1985: 154-158 y Arteaga, 1988: 168

CUADRO NO. 8
LOCALIZACIÓN DE EMPRESAS AUTOMOTRICES EN MÉXICO
(2001)

Empresa	Localización
Hyundai	Tijuana, B.C.
Daimler- Chrysler	Cd. Obregón Sonora Cd. Juárez, Chih. Saltillo, Coahuila Monterrey, N. L. Cd. de México Lerma Toluca, México
Ford Motor Co.	Hermosillo, Sonora Chihuahua, Chih. Cd. Juárez, Chih. Cuautitlán, México Cd. de México Nuevo Laredo, Tamps.

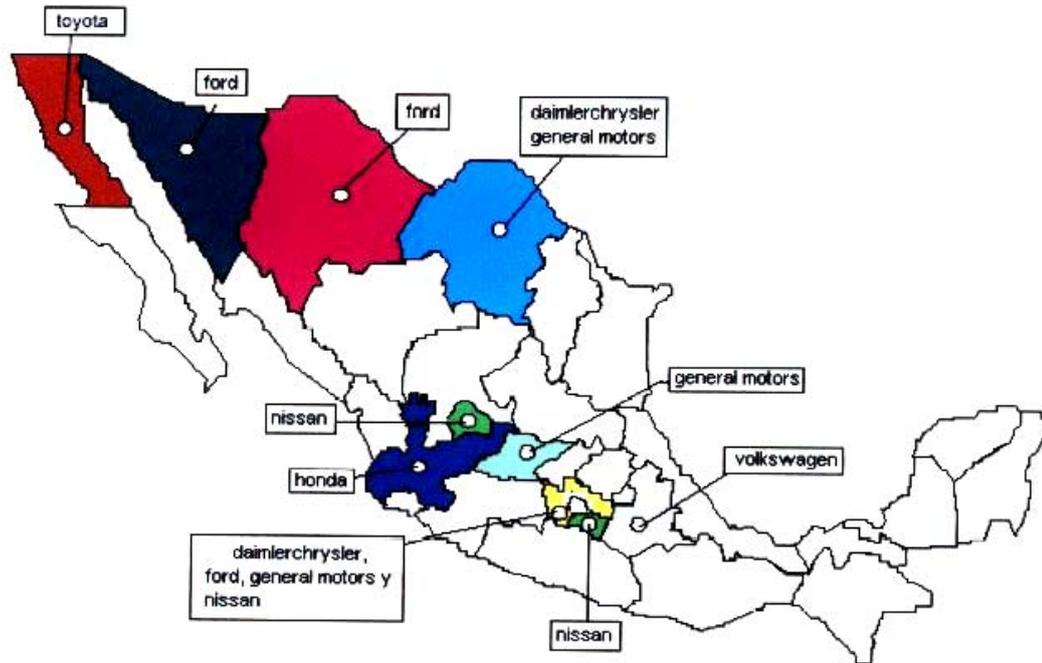
CUADRO NO. 8
 LOCALIZACIÓN DE EMPRESAS AUTOMOTRICES EN MÉXICO
 (2001)
 (CONTINUACIÓN)

Empresa	Localización
General Motors	Cd. Juárez, Chih. Lerma Toluca, México Guadalajara, Jal. Silao. Gto. Ramos Arizpe, Coah. Matamoros, Tamps.
BMW	Lerma Toluca, México
Mercedes Benz	Lerma Toluca, México Monterrey, N. L. San Luis Potosí, S. L. P.
VW	El Salto, Jalisco San Martín Texmelucan, Pue.
Nissan	Lerma Toluca, México Cuernavaca, Morelos Aguascalientes, Ags.
Renault } Nissan	Lerma Toluca, México Cuernavaca, Morelos Aguascalientes, Ags. Veracruz, Ver. Sólo Renault
Honda	El Salto, Jalisco
DINA	Tepeapulco, Hgo.

Fuente: Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado de la República (2003)

Más aún para 2006 el número de plantas automotrices del sector terminal ha aumentado significativamente, como se puede apreciar en el siguiente mapa:

MAPA 1
LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA DE LAS ARMADORAS



Fuente: Asociación Mexicana de la industria automotriz, URL, <http://www.amia.com.mx>, 2006

En el cuadro N°. 9 se puede observar, asimismo, la ubicación de las plantas automotrices por cada empresa, el producto elaborado en cada una de éstas, y en algunos casos, su capacidad de producción.

CUADRO N°. 9
UBICACIÓN DE LAS EMPRESAS AUTOMOTRICES POR TIPO DE VEHÍCULO PRODUCIDO (2006)

Automotriz	Localización	Producto	Capacidad de Producción
Ford Motor Corporation	Hermosillo, Son.	Automóviles Focus ZX3, Fusión, Milan y Zephyr Estampados	160,000 autos
	Chihuahua, Chih.	Motores a gasolina 4 cilindros	435,000 motores
	Cuautitlán, Méx.	Automóviles Ikan Camiones: Serie F Pick-up	159,000 vehículos

CUADRO N^o. 9
 UBICACIÓN DE LAS EMPRESAS AUTOMOTRICES POR TIPO DE VEHÍCULO PRODUCIDO (2006)
 (CONTINUACIÓN)

Automotriz	Localización	Producto	Capacidad de Producción
Chrysler de México	Ramos Arizpe, Coah.	Motores de gasolina de 4 cilindros Camiones RAM Pick Up Estampados	14,000 camiones
	Saltillo, Coah.	Estampados	
	Zona Industrial Toluca	Automóviles PT Crusier Refacciones	180,000 autos
General Motors de México	Ramos Arizpe, Coah.	Autos: Cavalier, Chevy, Monza y Sunfire Camiones: Aztex y Rendevouz Motores a gasolina de 4 y 8 cilindros Estampados	
	Silao, Gto.	Camiones Avalanche, Escalade EXT, Escalade BSV, Suburban	104,000 camiones
	Zona Industrial Toluca	Camiones C-35 y Kodiak Motores a gas 8 cilindros	
Volkswagen de México	Puebla, Pue.	Automóviles Beetle, Cabrio y Jetta	200, 000 autos
		Motores a gas de 4 cilindros	200,000 motores
		Estampado Fundición	
Nissan Mexicana	Cuernavaca, Mor.	Automóviles Tsubame y Tsuru Camiones Pick Up Motores Fundición	108,000 autos 64,800 camiones
	Parque Industrial Lerma, Méx. Aguascalientes, Ags.	Autos: Platina y Sentra Motores a gas de 4 cilindros Estampados Transejes y defensas Fundición aluminio	193,800 Toneladas 120,000 autos 660,000 motores 16 millones de Piezas 175,200 unidades

CUADRO N^o. 9
UBICACIÓN DE LAS EMPRESAS AUTOMOTRICES POR TIPO DE VEHÍCULO PRODUCIDO (2006)
(CONTINUACIÓN)

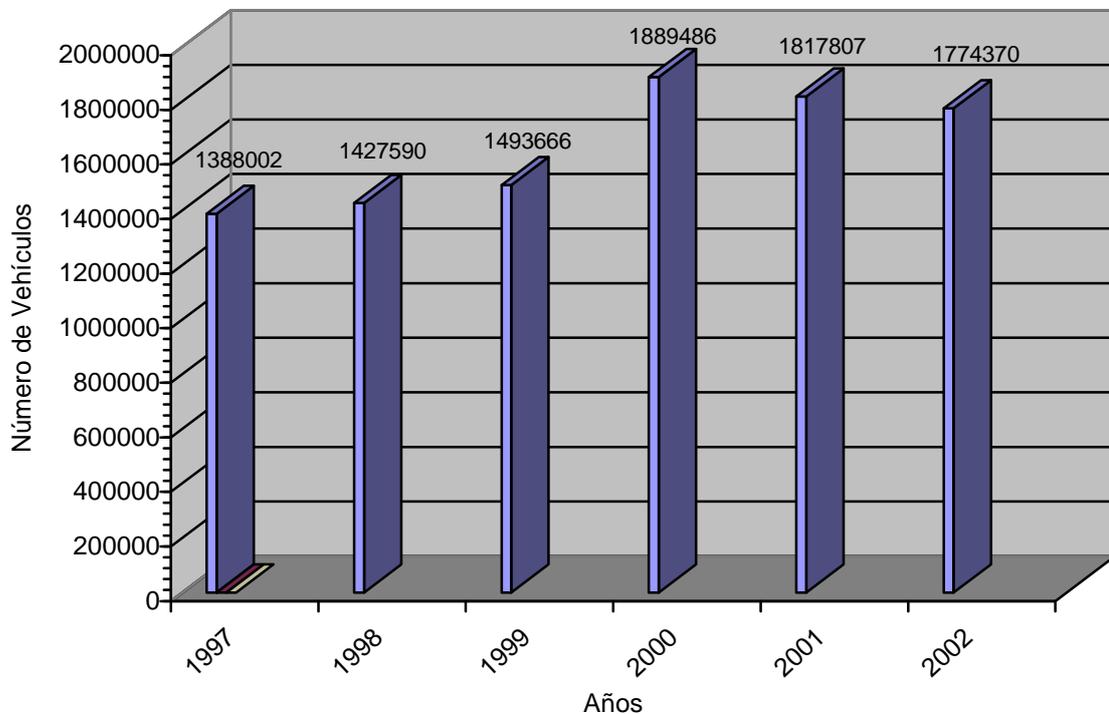
Automotriz	Localización	Producto	Capacidad de Producción
Honda de México	El Salto, Jalisco	Automóviles Accord	15,000 autos
Toyota	Tecate	Pick-up TACOMA Ensamblado	Autos

Fuente: Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado de la República (2003).

Ahora bien, los datos proporcionados por las empresas que forman parte de la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA), indican que la producción total en 2002 fue de 1'774,370 unidades, lo que significó un 2.4 por ciento menos que en 2001.

En la gráfica 1 se puede observar la evolución de la producción que ha tenido la industria automotriz desde 1997 al año 2002. Debe destacarse que en este periodo, el año en que se ha producido un mayor número de vehículos, es el año 2000. En el año 2001, la producción se contrajo, y esta situación se repitió en el 2002.

Gráfica No. 1
Producción Total de Vehículos (1997-2002)



Fuente: Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado de la República (2003).

Por su parte, el cuadro número 10 muestra el resumen de la producción de automóviles por empresa y tipo de mercado desde 1993 hasta 2000. En esta tabla se puede observar que, en el año 2000, Daimler-Chrysler duplicó su producción total. Esto se debió al notable incremento en su producción destinada a la exportación. Por su parte, en el año 2000, Ford Motor Company no ha podido recuperar su nivel de producción del año 1995, cuando superó las 200 mil unidades. En el caso de General Motors, se puede apreciar que sigue con una tendencia creciente de forma estable desde 1993 hasta el año 2000. Nissan Mexicana constituye un caso de crecimiento notable, ya que el incremento que obtuvo en su producción no sólo en el mercado nacional, sino sobre todo, en el mercado destinado a la exportación, es sumamente importante, puesto que el crecimiento en el nivel de producción para la exportación fue de casi 200 por ciento, colocándose en el segundo lugar de la producción en México, sólo después de Volkswagen, dejando atrás a las “tres grandes”. Volkswagen de México, sigue siendo la primera, teniendo una participación aproximada de 33.34 por ciento en la producción total del país. Por su parte, Mercedes Benz México tuvo su mayor nivel de producción en nuestro país en 1996. Cabe señalar que, desde el año 2000, esta empresa sólo importa sus automóviles.

En el caso de BMW de México, únicamente produce para el mercado nacional, ya que sigue siendo un automóvil exclusivo por lo que no se realizan grandes volúmenes de producción. Honda de México, ha observado un importante incremento en su nivel de producción desde que comenzó a operar en 1995. Esto es, en tan sólo cinco años ha incrementado su producción en 14,000 por ciento, es decir, ha sido 140 veces mayor. Además desde 1999 no sólo produce para el mercado interno, sino que ya destinó, en ese año, 17.5 por ciento de su producción a la exportación. En el año 2000 Honda destinó 39 por ciento de su producción a la exportación. Finalmente, el nivel de producción nacional se ha incrementado constantemente, superando en el año 2000, el millón de unidades producidas. En el año 2002 se produjeron 1'774,370 vehículos en México.

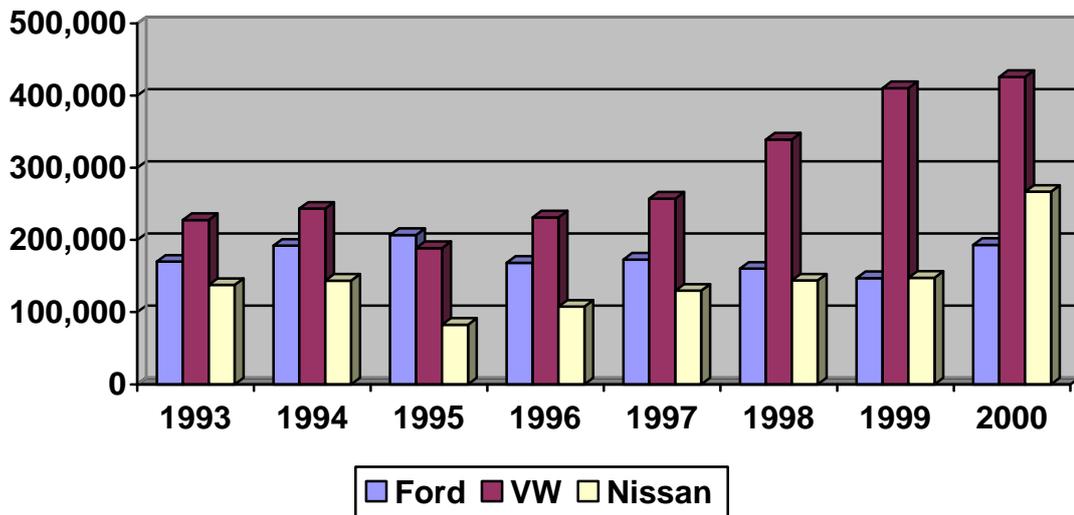
CUADRO N° 10
RESUMEN DE LA PRODUCCIÓN DE AUTOMÓVILES POR EMPRESA Y TIPO DE MERCADO

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
<i>Daimler Chrysler</i>								
Nacional	57,636	48,816	15,624	19,566	38,354	43,966	20,070	10,616
Exportación	101,508	117,852	64,507	124,796	94,938	88,908	72,038	172,192
Total	159,144	166,668	80,131	144,362	133,292	132,874	92,108	182,808
<i>Ford Motor Co.</i>								
Nacional	52,533	26,804	9,317	13,889	20,602	15,912	15,083	12,105
Exportación	117,398	165,234	197,698	154,656	152,057	144,273	132,121	181,099
Total	169,931	192,038	207,015	168,545	172,659	160,185	147,204	193,204
<i>General Motors</i>								
Nacional	50,534	41,962	14,985	42,263	69,248	94,862	103,476	104,278
Exportación	90,760	70,383	124,703	101,194	88,862	72,352	81,206	83,226
Total	141,294	112,345	139,688	143,457	158,110	167,214	184,682	187,504
<i>Nissan Mexicana</i>								
Nacional	98,946	92,286	28,039	32,104	60,582	99,384	98,241	122,112
Exportación	38,660	51,247	54,700	75,412	69,104	44,445	49,202	144,763
Total	137,606	143,533	82,739	107,516	129,686	143,829	147,443	266,875
<i>Volkswagen de Méx.</i>								
Nacional	129,854	144,517	33,414	53,105	69,230	91,360	69,002	85,649
Exportación	97,261	98,872	155,131	177,973	188,136	247,599	341,306	340,054
Total	227,845	243,389	188,545	231,078	257,366	338,959	410,308	425,703
<i>Mercedes Benz</i>								
Nacional		590	814	1,043	955	722	190	0
Exportación		0	0	0	0	0	0	0
Total		590	814	1,043	955	722	190	0
<i>BMW</i>								
Nacional			245	487	970	1,932	1,596	1,594
Exportación			0	0	0	0	0	0
Total			245	487	970	1,932	1,596	1,594
<i>Honda</i>								
Nacional			135	1,194	3,045	7,194	8,446	11,524
Exportación			0	0	0	0	1,795	7,277
Total			135	1,194	3,045	7,194	10,241	18,801
TOTAL								
Nacional	389,503	354,975	102,573	163,651	262,986	355,332	316,104	347,878
Exportación	445,587	503,588	596,739	634,031	593,097	597,577	677,668	928,611
Total	835,090	858,563	699,312	797,682	856,083	952,909	993,772	1,276,489

Fuente: Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado de la República (2003).

De acuerdo con el cuadro número 10, podemos en la siguiente gráfica observar más detenidamente el comportamiento observado por las tres principales empresas del sector terminal, entre las que se encuentran la empresa Ford.

GRÁFICA 2
PRODUCCIÓN TOTAL DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS TERMINALES EN MÉXICO: 1993-2000

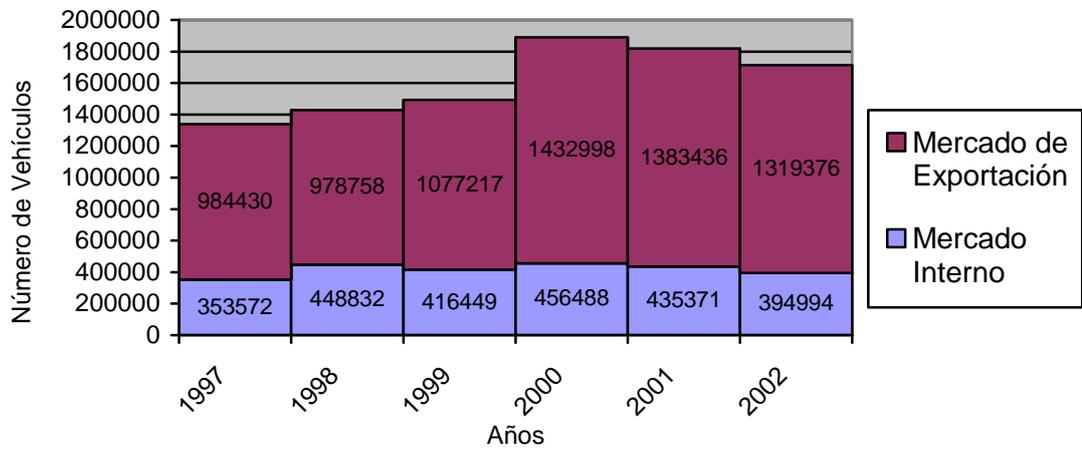


Fuente: Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado de la República (2003).

En la gráfica N°. 3, se indica la producción de vehículos por tipo de mercado. En esta gráfica se observa que la diferencia en cuanto a la producción destinada a la exportación y la producción hecha para el mercado interno es muy elevada. La tendencia general con datos entre 1997 y 2002 es que la producción para la exportación es tres veces mayor que la producción para el mercado doméstico.

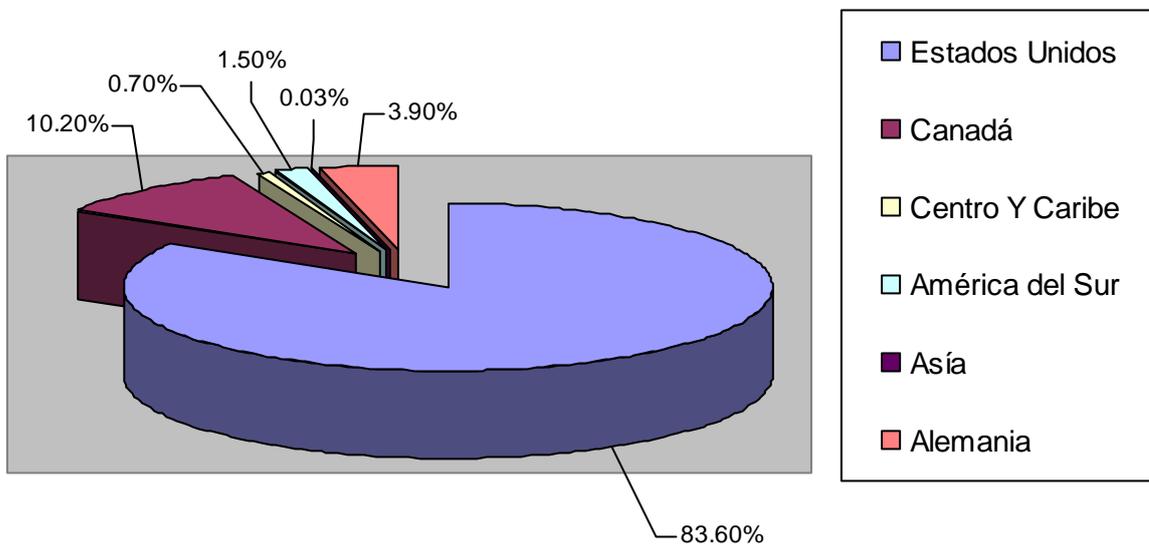
Ahora bien, de esta tendencia hacia la exportación observamos, de conformidad con la gráfica N°. 4, una marcada preferencia por orientar el mercado externo hacia los Estados Unidos, la cual representa, según datos obtenidos por la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz, para 2001, el 83 por ciento. Muy lejos en el segundo sitio se localiza la exportación del mercado automotor hacia Canadá con el 10 por ciento; y aún más lejos encontramos a Alemania con 4 por ciento.

GRÁFICA NO. 3
PRODUCCIÓN TOTAL POR TIPO DE MERCADO (1997-2002)



Fuente: Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado de la República (2003).

Gráfica No. 4
Exportación de Vehículos por país destino en 2001



Fuente: Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado de la República (2003).

En suma, todo estos datos son ilustrativos de la manera en que el sector terminal de la industria automotriz ha reconfigurado en las últimas décadas, tanto su estructura productiva como las inversiones destinadas hacia la modernización en términos de aplicación tecnológica en las plantas fabriles.

Por ello mismo, es evidente también la manera en que se han visto alteradas en forma drástica las relaciones laborales impuestas desde dichas plantas, toda vez que bajo el cumplimiento de esta condición orientada a la modernización productiva, las empresas en su conjunto establecen nuevas pautas dentro de los procesos de trabajo.

3.2 LA PERIODIZACIÓN DE LA EMPRESA FORD MOTOR COMPANY EN MÉXICO: UNA PROPUESTA DE ANÁLISIS

Como es sabido, alrededor de este tema existen una gran cantidad de estudios mismos que han sido ampliamente divulgados. Para fines expositivos, la mayoría de estos trabajos intentan desde una perspectiva global vincular tanto los aspectos técnicos de organización y el nivel de automatización hallados entre los centros fabriles con los distintos marcos regulatorios del Estado, a través de los decretos sobre la materia (véase al respecto sobre todo los trabajos de: Camarena, 1981; Aguilar, 1982; Dombois, 1985 y Carrillo y García, 1987). Sin embargo, para los propósitos de este trabajo resulta todavía más ilustrativo el realizado por Arteaga (2003), habida cuenta que logra incorporar de manera plausible, además de las variables antes referidas, su concepto de desconcentración de los *núcleos productivos*.⁶

Desde este punto de vista, la historia de la industria automotriz en México vista como un marco general y de la que deriva específicamente la historia de la Ford, considera tres etapas y en consecuencia tres núcleos productivos: la primera que abarca los años 1925-1963; la segunda, entre 1964 hasta 1980 y finalmente el periodo correspondiente a 1981 hasta nuestros días.

⁶ En sus propias palabras un núcleo producto se define como “el conjunto de fases o etapas del proceso de producción que se realizan en las instalaciones (plantas o complejos) que las empresas del sector automotor han transferido e implantado en el país a lo largo de las siete décadas que tienen de operar en el territorio nacional” Cf. Arteaga, 2003: 54.

Primera Etapa: 1925-1963

La historia de esta industria en México se engarza propiamente dicho con el inicio de operaciones de la primera planta industrial del ramo fundada por la empresa Ford Motor Company (junio de 1925) y que en los siguientes años otras compañías extranjeras harán lo propio para establecerse como competidoras en un mercado en ciernes. Así por ejemplo, destacan entre otras General Motors (1936) y Chrysler (1937).

Las características que corresponden a esta primera etapa y en la cual encontramos a la otrora planta Ford de La Villa –que dicho sea de paso se crea en 1932 y desaparece como centro fabril en 1980–, son las siguientes:

- Mayoritariamente el capital extranjero participaba en el sector terminal y de manera marginal apareció el capital privado nacional;
- Todas las plantas automotrices sin excepción se dedican básicamente a la última fase del proceso de fabricación del automóvil a partir de la tecnología importada CKD;⁷
- La regulaciones estatales son parciales, habida cuenta de que la política industrial es imprecisa;⁸
- Se establecen preferentemente en la zona industrial del Distrito Federal, así como en Ciudad Sahagún, Hidalgo;
- En cuanto a las características de la fuerza de trabajo, el origen social era preponderantemente urbano artesanal, con bajos niveles de escolaridad;
- Sin organización sindical en un inicio, aunque a la luz del movimiento sindical los trabajadores son corporativizados a las principales centrales obreras como la

⁷ CKD: *completely knocked down*, corresponde a juegos completos de partes y piezas de automóviles que se despachan en tal estado para su ensamble posterior. (Véase Carrillo y García, 1987: 306.)

⁸ Cabe señalar que las armadoras que operaron hasta el año de 1946 lo hicieron virtualmente sin ninguna restricción estatal, e incluso gozaron de prerrogativas que coadyuvarían a consolidar la conformación estructural de la industria de automotores en México, ya sea por las medidas de exención de impuestos y estímulos fiscales, o bien por el bajo costo salarial que representaba el uso intensivo de la fuerza de trabajo. No va a ser sino hasta el siguiente año (1947) cuando se establece por primera vez un sistema de cuotas de importación a través del cual se pretendía asignar a las empresas un monto de importación en relación al monto de ensamblaje que realizaban, lo que en otras palabras las obligaba a incorporar en los productos terminales ciertas partes fabricadas en el país. Esta medida, sin embargo, será revocada para el año 1951, ya que se implementó un sistema de cuotas de producción que distribuyó el mercado entre las diferentes ensambladoras, aunque los precios de los automóviles fueron sujetos por primera vez al control gubernamental (Camarena, 1981).

Confederación de Trabajadores de México (CTM) y la Confederación Revolucionario de Obreros y Campesinos (CROC);

- La transferencia de maquinaria y equipos rígidos, obsoletos según las normas internacionales, pero técnicamente en buen estado para las exigencias de industrialización del país de baja escala y mercados protegidos; y
- Finalmente, en términos de organización de la producción y relaciones laborales, se impone el sistema taylorista-fordista, en el que predomina el sesgo jerarquizado y autocrático, teniendo como base la suscripción de contratos colectivos dirigidos a las prestaciones (Arteaga, 2003: 55-56).

Por lo que hace a las operaciones llevadas a cabo por la armadora Ford en esta primera etapa, los datos más sobresalientes son los que a continuación se citan:

- La primer planta automotriz de esta empresa fue fundada en el barrio de San Lázaro de la Ciudad de México;
- Desde sus inicios dicha planta contaba con un total de 250 trabajadores para el ensamble de 50 vehículos. La instalación y desarrollo de sus operaciones se vio fuertemente favorecido por parte del gobierno de la República, para que prescindiera de contar con alguna representación sindical;
- En 1932 la Ford inició la construcción de su segunda planta de ensamble en la misma ciudad capital del país, ahora en La Villa. Inicialmente esta planta laboraba de dos a tres días por semana con un solo turno, y no fue sino hasta finales de la década cuando se formó el segundo turno;
- Hacia finales de ese mismo año (1932), los trabajadores de ambas plantas se organizaron en la Unión de Obreros y Empleados de la Industria Automotriz y Similares del Distrito Federal (UOEIASDF). La UOEIASDF estuvo afiliada a la sección 15 de la Federación de Obreros del Distrito Federal (FODF) y por este conducto a la Confederación Regional Obrera Mexicana (CROM). En enero de 1936 se afilió temporalmente a la Confederación General de Trabajadores (CGT) y finalmente se integró a la Confederación de Trabajadores de México (CTM) en 1942 (véase: Aguilar, 1982: 44 y Carrillo, 1993: 172).

- Por último, un dato interesante en relación a la participación que la empresa Ford tuvo en esta primera etapa está en el hecho de que concentró una considerable parte del mercado mexicano. Esto es, en 1958 las ventas de la empresa representaron el 25.7% de las ventas totales de automóviles en México (Carrillo, 1993: 173).

Segunda Etapa: 1964-1980

En términos generales, lo significativo de esta segunda etapa es el hecho de que la industria automotriz en México incorpora nuevas fases del proceso productivo, al incluir actividades tales como fundición, maquinado y ensamblado de motores. Así mismo, se verifica la primera desconcentración geográfica durante la década de los sesenta con la apertura de nuevos complejos industriales: General Motors y Chrysler en el corredor Lerma-Toluca, Estado de México, así como la planta Ford Cuautitlán (1964), del mismo estado, y que constituye uno de los objetos de estudio del presente trabajo de investigación.

En efecto, los rasgos que más llaman la atención de este periodo en cuestión son:

- La industria automotriz es promovida a la luz de los decretos gubernamentales de: 1962, 1967, 1972 y 1977, mismos que responden a la lógica del modelo sustitutivo de importaciones con tendencias muy claras de protección y fomento del mercado interno (véase cuadro N°. 11). Aunque en la realidad los contenidos de producción local para la fabricación de autos será un objetivo incumplido por parte de las empresas transnacionales.

CUADRO N°. 11
RESUMEN DE LAS REGULACIONES Y LOS DECRETOS EMITIDOS POR EL GOBIERNO MEXICANO PARA
PROMOVER LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

<i>Regulación</i>	<i>Resumen</i>
Decreto de 1962	<ul style="list-style-type: none"> • Los vehículos terminados no podían ser importados por México. • El contenido local debía ser de 60% del costo directo de producción. • Los materiales extranjeros requerían tener un permiso. • Cada compañía tenía un máximo de producción. • Las empresas de autopartes no podía pertenecer a las ensambladoras y debían tener al menos 60% de capital mexicano.
Regulación de 1969 y Decreto de 1972	<ul style="list-style-type: none"> • Las ensambladoras son fomentadas para que exporten. • Los límites fijados en 1962 son modificados. • Las exportaciones son utilizadas como punto de referencia para determinar los niveles de producción.

CUADRO N^o. 11
RESUMEN DE LAS REGULACIONES Y LOS DECRETOS EMITIDOS POR EL GOBIERNO MEXICANO PARA
PROMOVER LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ
(CONTINUACIÓN)

<i>Regulación</i>	<i>Resumen</i>
Decreto de 1977	<ul style="list-style-type: none"> • Las exportaciones son un requisito para poder producir en México. • Las ensambladoras tienen que racionalizar su producción. • Las manufactureras deben generar empleos. • El desarrollo de la frontera norte es promovido. • El apoyo del gobierno es ofrecido para los proveedores de autopartes mexicanas. • La comisión intersecretarial es creada para vigilar la industria.

Fuente: Información obtenida en: Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado de la República, 2003: 15.

- En lo que respecta al tema de la transferencia de maquinaria y equipo, es evidente que el nivel tecnológico continúa rezagado conforme a los patrones internacionales, pero aún así resulta adecuado para la producción de baja escala y mercados protegidos.
- Igualmente se observa un *continuum* en términos de la organización manufacturera ya que sigue predominando el taylorismo fordista de carácter rígido y jerarquizado.
- El origen social de la mano de obra es campesino, con bajos niveles de escolaridad y además sin experiencia previa de trabajo industrial.
- Finalmente, surge una escisión importante en el sindicalismo de la industria. Por una parte, los trabajadores del sector son obligados a pertenecer a organizaciones sindicales controladas por el oficialismo, y por otra parte, algunos trabajadores, sobre todo de la NISSAN y VW organizarán de manera independiente sus propios sindicatos (Arteaga, 2003: 55-56).

En este contexto, la Ford participa más decididamente en las actividades de la industria. Prueba de ello está el hecho de que en 1963, un año después de la promulgación del primer decreto para regular el sector e integrarla al proceso de sustitución de importaciones, inaugura en Tlalnepantla, Estado de México, una planta de refacciones y accesorios, cuya construcción había iniciado en 1957. En esta planta Ford inició la fabricación de herramientas para ensamble.

Desde esta perspectiva, y para responder tanto a los nuevos requerimientos de integración que fijaba el decreto de 1962, como a las propias estrategias de expansión internacional, la empresa Ford desarrolló un amplio programa de plantas integradas en el complejo industrial Cuautitlán. En efecto, sólo por mencionar algunas plantas creadas entre los años 1964 a 1987, encontramos aquellas cuyas actividades son motores, fundición, ensamble de autos, estampado, tapicería, tensores radiadores y ventiladores, vestiduras, convertidores y barra estabilizadora.

Por otra parte, con la puesta en marcha de este complejo se destacan adicionalmente dos circunstancias: la consolidación como una de las mayores firmas del ramo, sobre todo con lo que tiene que ver con empleo⁹ y así mismo, el proceso de sustitución de los antiguos centros de operación de Ford en la Ciudad de México que implicó el vínculo de sus dos plantas del Estado de México: Tlalnepantla y Cuautitlán.

En lo que se refiere al plano sindical, llama la atención la dispersión de los trabajadores de esta empresa. Ya que si bien las tres plantas se encontraban afiliadas a la CTM no constituían un solo sindicato ni contaban con un solo contrato colectivo. Esta situación paradójica se logra explicar en virtud a que los trabajadores de La Villa permanecían afiliados a su sindicato original; en cambio Tlalnepantla y Cuautitlán estaban representados por la Unión Sindical de Trabajadores de la Industria Metalúrgica (USTIM), lo que a final de cuentas trajo consigo que cada planta gestionara su propio contrato. Sin embargo, en 1975 mediante un proceso interno de reformas se logra unificar a los tres contingentes obreros en un solo sindicato, que por otra parte pasó a vincularse directamente con la CTM sin intermediación de ninguna federación.

Finalmente, como consecuencia de la crisis severa por la que atravesaba la empresa a nivel internacional, los efectos adversos se resintieron también en México cuando en las postrimerías de esta segunda etapa la empresa se ve impulsada a emprender una reestructuración global de sus operaciones en México, la cual la obliga a cerrar definitivamente su planta de la Villa, lo que significó dos cosas: el traslado del ensamble a la planta de Cuautitlán y el despido de 3,500 obreros (Carrillo, 1993:175).

⁹ Entre 1960 y 1977 el empleo se multiplicó por cuatro pasando de 1,209 a 5,218 trabajadores. Aunque también cabe aclarar que en términos de la participación por ventas dentro del mercado nacional se evidencia un declive a partir de 1969, cuando pasa del primer lugar en ese año al tercero en 1973, por debajo de Volkswagen y Chrysler (Carrillo, 1993: 174-175).

Este proceso de reestructuración en la que se verán involucradas las principales firmas automotrices, sin duda servirá para preparar el terreno de lo que será a la postre la tercera etapa, misma en la que nos encontramos actualmente.

Tercera Etapa: 1981-hasta nuestros días

El abandono de la política de sustitución de importaciones por parte del gobierno federal y el inicio hacia la promoción del desarrollo hacia fuera, será el telón de fondo que les permita a las empresas transnacionales del sector aprovechar esta circunstancia para iniciar en nuestro país su propio proceso reconvertido en la industria, como parte a su vez del vínculo a las estrategias generales que dichas empresas impulsaran para salir de la crisis y recesión profunda manifestada a nivel mundial.

Adicional a lo anterior, podemos anotar también los siguientes rasgos correspondientes a la actual etapa de la industria automotriz en México:

- La incorporación de las fases de troquelado en gran escala. Ya que empresas como Nissan (Aguascalientes), Volkswagen (Puebla) y Ford (Hermosillo), por citar algunos ejemplos significativos, serán la pauta del cambio. Así mismo, las fases del proceso que previamente existían en el país como, maquinado, ensamble del motor y ensamble final, observarán notables cambios tecnológicos, con la introducción de sistemas computarizados. (Arteaga, 2003:69).
- En paralelo a esta modificación sustantiva que, dicho sea de paso, implicó la segunda desconcentración geográfica de las plantas automotrices, orientada ahora preferentemente a los estados del norte y centro de la república, se observa también el creciente número de cierres de plantas viejas, y por ende escasamente productivas, como fueron Renault y Diesel Nacional (DINA) en Ciudad Sahagún, Hidalgo; las dos plantas de Vehículos Automotores de México (VAM) en el Distrito Federal y Toluca; de Ford, las plantas de La Villa y Tlalnepantla; y de General Motors la planta del Distrito Federal que es llevada a Silao, Guanajuato. Así mismo, durante los ochenta y noventa se inician los procesos de flexibilización de los contratos colectivos de las plantas Ford en Cuautitlán y Volkswagen en Puebla, tendientes a homologar entre los trabajadores las condiciones laborales y salariales de sus colegas del norte del país (Arteaga, 2003: 69).

- En cuanto al marco regulatorio sobre la materia, el Estado mexicano gira en forma radical su visión y plataforma para la promoción de esta industria, toda vez que en correspondencia con la lógica del abandono a las políticas de sustitución de importaciones y la aceptación a promover el desarrollo del sector exportador de la economía, el gobierno federal codifica mediante dos decretos la fase de integración a los procesos de globalización de la industria basada en la dinámica regional de Norteamérica (véase cuadro N°. 12). Esta situación se verá reforzada con la entrada en vigor del TLCAN, cuyo trato preferencial hacia la industria es innegable.

CUADRO N°. 12
RESUMEN DE LAS REGULACIONES Y LOS DECRETOS EMITIDOS POR EL GOBIERNO MEXICANO PARA PROMOVER LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

<i>Regulación</i>	<i>Resumen</i>
Decreto de 1983	<ul style="list-style-type: none"> • Para 1984 debe haber solamente tres líneas con siete modelos por empresa armadora; dos con cinco en 1985 y 1986. • Para 1987, cada empresa armadora tiene permitido sólo una línea de producción y cinco modelos. • Una segunda línea de producción es permitida únicamente con fines de exportación y está sujeta a una escala de distintos niveles de contenido local: si es el 80% de la producción es exportado, el requisito de contenido local aumenta a 56%. • Tanto las empresas armadoras como los productores de autopartes deben mantener una balanza positiva. • Aumentar el grado de integración nacional en 10% para la producción de vehículos de pasajeros y 20% para camiones pesados y autobuses. • La prohibición de motores de ocho cilindros queda prohibida.
Decreto de 1989	<ul style="list-style-type: none"> • Cada productor puede importar vehículos sin exceder de 15% el número de vehículos vendidos por dicho productor en México durante los años modelo de 1991 y 1992. Este número aumentará a 20% para los años modelo de 1993 y 1994. A fin de ser elegido para esas exportaciones, cada productor <i>debe</i> mantener una balanza comercial positiva. • Por cada peso/dólar importado en vehículos nuevos, el productor deberá exportar 2.50 pesos/dólares para el año modelo 1991; 2 para los modelos 1992 y 1993, y 1.75 para el año modelo 1994. • 36% del valor agregado en vehículos debe comprender componentes producidos por la industria mexicana de autopartes; 36% de partes manufacturadas por los productores de coches en México deben estar hechas por la industria mexicana de autopartes.

Fuente: Información obtenida en: Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado de la República, 2003: 15.

- Otro cambio importante que simboliza la actual etapa de la industria automotriz es sin duda, el que se refiere a los nuevos patrones organizacionales importados desde las armadoras japonesas que en definitiva pusieron al descubierto las debilidades y rigideces de los sistemas productivos taylor-fordistas. En efecto, junto con los avances de la tecnología traducidos por el uso intensivo de la microelectrónica y los sistemas computarizados, se aplicaron de manera incipiente al inicio de esta etapa, los principios organizacionales del *lean production* expresados entre otros por los sistemas justo a tiempo, calidad total, así como el diseño de equipos de trabajo. En este sentido, el aspecto organizacional se convertirá en un factor preponderante de la elevación de la productividad y de la competitividad.
- Por otra parte, con el impulso que implicó las operaciones del TLCAN, en el transcurso de los años noventa se reforzará la presencia y participación de nuevas inversiones en el sector. Ejemplos a este respecto lo tenemos con firmas automotrices, como Mercedes Benz y BMW que se establecen en el Estado de México, así como, el caso de Honda, que había iniciado la producción de motocicletas en el estado de Jalisco y posteriormente incursiona con el ensamblado de vehículos en ese mismo emplazamiento. Cabe hacer notar que un rasgo distintivo común a estas tres plantas, consiste en el hecho de que existe una nueva versión del ensamblaje que hubo en la primera etapa, a partir de los juegos CKD, con la única variante en términos de la producción en cuanto al empleo con un instrumental de un alto nivel de sofisticación tecnológica.
- Por lo que hace al perfil de la mano de obra, podemos señalar que en las nuevas zonas industriales del norte y centro del país, por principio de cuentas se trata mayoritariamente de jóvenes sin experiencia previa de trabajo industrial, cuyo origen social es la pertenencia a los centros urbanos. Así mismo observan un mayor nivel de escolaridad. Por último, se manifiesta un fenómeno no privativo del sector, pero que también llama la atención por lo que representa el incremento de la participación femenina, principalmente en la maquila.
- La importancia adquirida por el sector de autopartes a nivel mundial tendrá relevancia en el caso mexicano. Los nuevos procesos de manufactura instrumentados

sobre la base de los llamados sistemas modulares, propicia una mayor participación del sector

- Finalmente, en términos de organización sindical existe la evidencia empírica que constata la fragmentación de las luchas obreras a este nivel, en la que se logran destacar al menos cuatro tipos de formaciones: 1) los sindicatos oficiales representados por la CTM, que dicho sea de paso durante esta etapa logró obtener la titularidad de las nuevas plantas automotrices del norte, 2) los independientes, 3) las empresas sin sindicatos y 4) aquellas organizaciones sindicales afiliadas a recientemente formada en la Federación de Sindicatos de Empresas de Bienes y Servicios (FESEBES)

En sincronía con esta tercera etapa, la empresa Ford tratando de mantenerse en la lógica que le imponen tanto los competidores del mercado como el posicionamiento que históricamente tiene en la estructura económica del país, se vio obligada a llevar a cabo modificaciones sustantivas que involucraron a todo el conjunto del aparato productivo que participa en el país. En efecto, a principios de los ochenta, la apertura económica contenida en el decreto de 1977, así como la contracción del mercado mexicano y la profunda crisis por la que atravesaba tanto a nivel internacional como nacional, impulsaron a la empresa Ford a emprender una reestructuración global de sus operaciones en México. Así tenemos, por ejemplo, que en 1982 se anuncia el cierre definitivo de la planta de La Villa y el traslado de su línea de ensamble a Cuautitlán. En términos de empleo esta vía de solución a las dificultades financieras de la empresa significó el despido de 3,500 obreros; número que se incrementó al siguiente año como consecuencia de la medida contenida en el decreto que anunciaba la prohibición de producir motores de ocho cilindros, lo que aceleró los cambios con la reprogramación de la producción a motores de seis cilindros (Carrillo, 1993: 177).

Así mismo, como parte de esta misma estrategia de reestructuración a nivel nacional, en el transcurso de la década de los ochenta Ford decide la apertura de dos complejos industriales en el norte del país. Una planta dedicada exclusivamente a la fabricación de motores en Chihuahua (1982), y otra en Hermosillo (1986) destinada a la fabricación de autos subcompactos.

Respecto de la primera, cabe decir que su capacidad tecnológica instalada fue considerada como una de las más modernas del mundo, motivo por el que la producción planteada para el primer año giraba en el orden de 400 mil motores de cuatro cilindros. Precisamente por ello, comparativamente ésta planta desde sus inicios de operaciones se ha caracterizado por superar en cuanto a producción generada a la de Cuautitlán, tal como nos señala Carrillo (1993: 178):

“Sus diferencias con Cuautitlán son radicales: mientras que en Chihuahua 385 obreros ensamblan entre 1,200 y 1,300 motores diarios, en Cuautitlán 1,200 obreros producían sólo 320 motores”.

Desde esta perspectiva otro rasgo distintivo de esta planta y que a la postre será también el que prevalezca en la planta de Hermosillo, es que ante todo se trata de un complejo industrial totalmente orientado a satisfacer el mercado mundial, principalmente el de los Estados Unidos. En efecto, la planta de Chihuahua fue concebida en la matriz de Detroit como parte de:

“(…) una estrategia de producción global destinada al mercado mundial; diferente por ello del que se desarrollaba en el complejo de Cuautitlán. Esto es, el modelo del auto mundial y su posterior trayectoria hacia una planta bajo el modelo PS en lugar del modelo ISI. Esto significa que, el nivel tecnológico, organizativo, ocupacional y de comunicación (interna y externa) es totalmente distinto del que existía en Cuautitlán. En segundo lugar, las condiciones regionales ofrecen mejores ventajas comparativas para plantas de alta tecnología, flexibles y orientadas a la exportación: oferta educativa, infraestructura, abundante mano de obra sin experiencia sindical y cercanía con la frontera estadounidense. Estas condiciones, además de las ofrecidas por el gobierno de Chihuahua, significaron reducir costos y contar con una mano de obra altamente flexible que permitiera lograr la productividad, calidad y tiempo de entrega requeridos” (Carrillo, 1993: 179).

Con esta experiencia de haber puesto en funcionamiento su planta de motores en la ciudad de Chihuahua como plataforma de exportación,¹⁰ así como los retos que enfrentaba por los competidores del ramo,¹¹ la empresa Ford decide establecer un negocio conjunto o *joint-venture* con la japonesa Toyo Kogyo –empresa que comercializa sus productos con el nombre de Mazda– por lo que en marzo de 1986 abre operaciones en un complejo industrial constituido por dos plantas terminales: una dedicada al ensamble y otra de estampado de vehículos subcompactos en la ciudad Hermosillo, Sonora. Con una inversión de 500

¹⁰ Para mayor información acerca de esta planta automotriz, véase: Shaiken y Herzenberg (1987).

¹¹ Sobre todo debido a “la asociación competitiva de General Motors y Toyota, quienes en 1983 anunciaron un proyecto de fabricación conjunto para producir 250 mil vehículos subcompactos en Fremont, California (...)” (Sandoval, 2003: 21).

millones de dólares, una capacidad de producción estimada en alrededor de 130 mil vehículos anuales y una promesa de generar tres mil empleos directos, dicho complejo fue considerado durante mucho tiempo por observadores internacionales como uno de los más modernos del mundo, en razón del alto nivel de automatización aplicado en sus procesos productivos (Sandoval y Wong 2005: 5).

Los principales factores de localización fueron tres: *a)* la cercanía con los Estados Unidos como mercado natural de exportación, por una parte y con el puerto de Guaymas donde se reciben todos los componentes provenientes de Japón, por otra parte; *b)* los sueldos y las prestaciones de la región efectivamente competitivos para la empresa, y *c)* el apoyo de los gobiernos estatal y federal en crédito e infraestructura.

Como es de suponer su instalación tuvo como antecedente al menos dos estudios previos por parte de la empresa. Uno consistió en evaluar comparativamente las mejores condiciones socioeconómicas que garantizaran los requerimientos de rentabilidad exigidos por la Ford. Según consta en los estudios de factibilidad de esta compañía norteamericana, a los cuales tuvo acceso Sandoval (1988:159) se puede observar los siguientes razonamientos:

“(…) Primero se eligió a México entre otros tres países; Taiwán Canadá y Portugal. Después se seleccionó a Hermosillo de entre otras cuatro ciudades (Chihuahua, Cd. Juárez, Matamoros y Nuevo Laredo), con condiciones similares pero que representaban costos de producción adicionales en comparación a los que significaban sus operaciones en Hermosillo. Se tomó en cuenta la distancia con la frontera de Estados Unidos, la red de carreteras, el suministro de gas natural, la suficiencia de agua, la oferta de la tierra, la topografía del suelo, transporte de carga por ferrocarril y acceso fácil y rápido a los puertos marítimos. Los factores de mayor importancia en las decisiones de localización en Hermosillo, fueron las condiciones excepcionales de la mano de obra, la oferta de la tierra libre de costo, el gasoducto Naco-Cananea-Hermosillo, las inmejorables condiciones de infraestructura industrial que proporcionó el gobierno y la cercanía con el puerto de Guaymas; este último, le facilitaba enormemente la movilidad para el transporte de la producción, materias primas y equipos desde los puertos japoneses y de los Estados Unidos. En comparación con las otras plazas, el flujo de materiales dependía directamente del puerto de Long Beach, para seguir hacia Texas y después a Chihuahua o Tamaulipas, lo que representaba costos de transporte mucho más elevado que los de Hermosillo”.

Así mismo, en complemento a este estudio se realizó otro relativo a comparar sueldos y prestaciones en 12 empresas de diversas ramas como la del cemento, la minería, la electrónica y la metalurgia, mismo que arrojó resultados categóricos sobre el mercado de trabajo para inclinar la decisión en esta ciudad, ya que como apunta el propio Sandoval (2003: 21):

“(…) en Hermosillo, la fuerza laboral podía ser considerada dócil, flexible, de escasa sindicalización y de reducida capacidad de negociación de los contratos colectivos de trabajo”.

Finalmente otro factor que sin duda incidió en favor de la ubicación en Hermosillo, fue el apoyo del sector público en sus dos niveles de gobierno, ya que

“En octubre de 1984 la Banca Mexicana otorga un crédito por 20 mil millones de pesos, para la construcción de su planta de automóviles en Hermosillo, Sonora. Además creó infraestructura: acceso a guarniciones pluviales en una entrada y a un costado de la planta; sistema de comunicación terrestre; donó los terrenos que fueron utilizados para la comunicación vía satélite y para el tratamiento de desechos industriales” (Carrillo, 1993: 181).

Con todo este panorama que describe a partir de mediados de los ochenta la presencia y participación de tres plantas terminales de Ford en México –Cuautitlán, Chihuahua y Hermosillo–, la empresa inicia gestiones con el sindicato nacional de trabajadores adscrito a la Confederación de Trabajadores de México (CTM), con el objeto de promover un giro radical a las futuras relaciones laborales que debían ejercerse en el piso de fábrica, de tal manera que la gerencia pudiera estar en condiciones de evitar cualquier obstáculo en cuanto al uso y disponibilidad de la mano de obra.

A diferencia de la anterior etapa en la que todos los trabajadores de las distintas plantas del centro del país –La Villa, Tlalnepantla y Cuautitlán– tenían un solo contrato colectivo, por cierto rígido desde la perspectiva de la empresa, y también con una sola dirigencia sindical, llama la atención que desde entonces, es decir, mitad de los ochenta, existen tres contratos colectivos distintos, los cuales se negocian a nivel local en fechas no concurrentes y con dirigencias emanadas de los mismos centros de trabajo, y cuya tendencia por razones estratégicas para la empresa es flexibilizarlos en cada oportunidad que se les presenta con motivo de las respectivas revisiones contractuales, mismo que analizaremos con mayor detalle en el siguiente capítulo.

Con esta visión global que nos permitimos desarrollar para ubicar la evolución que ha seguido la empresa automotriz Ford en México, daremos paso en el siguiente capítulo al análisis de diversos contratos colectivos que la empresa Ford en sus instalaciones de Cuautitlán y Hermosillo, han establecido como ordenamientos laborales tendientes a hacer más flexible la gestión y uso de la mano de obra que ahí labora. Con esta aproximación al objeto de estudio trataremos de responder en todo caso una pregunta fundamental para

entender la lógica de este problema y es concretamente la siguiente: verificar ¿hasta qué punto con los procesos de revisión de los contratos colectivos se han visto modificados los términos de intercambio entre la gerencia de ambas plantas con sus respectivas bases de trabajadores?

CAPÍTULO CUARTO: ANÁLISIS DEL PROCESO DE FLEXIBILIZACIÓN DE LOS CONTRATOS COLECTIVOS EN LAS PLANTAS FORD CUAUTITLÁN Y FORD HERMOSILLO

(...) el problemas de la flexibilidad va ya mucho más allá de la negociación contractual capital-trabajo, afectando al conjunto de los patrones de relaciones laborales, los sistemas de relaciones industriales y las bases sociotécnicas de las organizaciones. En otras palabras, la flexibilidad contractual es uno solo del complejo de aspectos que conforman ese fenómeno que afecta la totalidad del mundo de la producción y del trabajo en la actualidad, y con ellos se enlaza y se condiciona mutua y variablemente.

Covarrubias, 1992: 64

*"Nacido Ford, crecido flexible"
Arteaga: 1990b*

GENERALIDADES

Antes de iniciar propiamente con el análisis de las trayectorias y el comparativo de los contratos colectivos de trabajo (CCT) de las plantas automotrices de la Ford Cuautitlán y la Ford Hermosillo, es pertinente ante todo responder a las siguientes preguntas que nos permitan avanzar en nuestro propósito, tales como: ¿qué se entiende por el concepto de relaciones laborales? y así mismo ¿cómo se vincula dicho concepto con el tema de los contratos colectivos? Precisamente por el carácter amplio que distinguen a las relaciones laborales en el que se insertan una serie de aspectos que vamos a desarrollar brevemente, éste tema ha sido motivo de profundos estudios tanto por la sociología como por la antropología del trabajo, de manera fundamental.

Una definición útil para los propósitos que nos proponemos desarrollar en este trabajo es la que se refiere a las relaciones laborales como “la forma concreta y material del uso productivo de la fuerza de trabajo” (Pries, 1995b: 82)¹. Tiene que ver, a su vez, con la definición de tareas y funciones concretas según puestos, grupos y áreas de trabajo; con la asignación de puestos; con la forma en que se define y se decide el diseño del proceso de trabajo, y con los mecanismos de control en y del trabajo. Las relaciones laborales, son en

¹ El propio Ludger Pries en otra parte de su obra (1999: 9) prefiere hablar en términos de Relaciones Industriales, concepto que según él reviste de gran actualidad por que constituyen en cierta manera la articulación primordial y esencial entre modernización económica, política y social. De acuerdo con ello, son tanto un filtro, una variable independiente que impacta sobre la forma, dinámica y los resultados del proceso de modernización y, al mismo tiempo, son objeto, variable dependiente, de los cambios productivos que acompañan al proceso de apertura económica y la creciente competitividad global.

consecuencia, parte sustantiva de las relaciones sociales de producción que se desarrollan en el ámbito de la organización productiva, que es la empresa. Desde otra perspectiva, autores como Coller (1997) señalan que las relaciones laborales pueden adoptar dos formas: una es la forma institucional, en la que los actores pueden ser institucionales tales como comité de empresa, secciones sindicales, dirección empresarial, etc.; otra, la no institucional, que se refiere al conjunto de acciones que trabajadores y dirección empresarial desarrollan en el nivel de los puestos de trabajo.

En complemento con las anteriores conceptualizaciones, De la Garza (1993; 11-16) sintetiza las relaciones laborales como las relaciones establecidas entre el capital y el trabajo, en cuyo proceso se comprenden al menos tres dimensiones o niveles de análisis:

- a) *Lo normado y codificado en los procesos de trabajo;*
- b) *Las prácticas informales y culturas laborales de los trabajadores y mandos empresariales, y*
- c) *El sindicato y la producción.*

En cuanto al primer aspecto, es decir, lo que tiene que ver con *lo normado y codificado en los procesos de trabajo*, De la Garza, nos comenta, que puede tomar dos formas principales:

En primer lugar, lo contractualizado o convenido entre empresa y trabajadores. En este caso sólo interesa lo referente a la contratación, uso y terminación de la relación laboral, así como su remuneración. Se trata de todas aquellas cláusulas del CCT que se refieren al ingreso de los trabajadores:

- Condiciones de ingreso.
- Periodos de prueba.

O bien, referidas al uso de la fuerza de trabajo dentro de los procesos de trabajo:

- Escalafón.
- Definición de funciones de los puestos.
- Cargas de trabajo.
- Jornadas diaria, semanal, anual, horas extras, descansos.

- ❑ Jerarquías.
- ❑ Sanciones y su proceso.
- ❑ Ascensos.
- ❑ Capacitación y entrenamiento.
- ❑ Higiene y seguridad.
- ❑ Decisión de cambios tecnológicos, de organización del trabajo, de métodos y procedimientos.

Así como a la forma de terminación de la relación laboral:

- ❑ Despido.
- ❑ Seguridad en el empleo
- ❑ Jubilación.
- ❑ Incapacidad

Y finalmente, la forma y monto de la remuneración:

- ❑ Tabulador.
- ❑ Premios.
- ❑ Prestaciones.

Los CCT pueden ser rígidos, como los de inspiración tayloristas, los cuales no permiten adaptaciones rápidas según las necesidades de la producción, o bien flexibles, que dicho sea de paso también son conocidos como contratos de protección. Además la rigidez o la flexibilidad de un CCT puede darse con grados diversos de bilateralidad o de unilateralidad entre empresa y sindicato.

La otra forma como puede aparecer codificada la relación laboral es la organización formal de la empresa. En este caso, la organización puede ser formalizada en aspectos tales como:

- ❑ La división del trabajo: segmentación, jerarquías, escalafón, departamentos, secciones o divisiones.
- ❑ Forma de supervisión y control sobre el trabajo.

- Reglas de cómo trabajar: manuales de puestos y procedimientos.
- Estilos y niveles de autoridad: jerarquías entre niveles; estilos paternalistas, burocráticos o participativos.
- Forma de comunicación vertical y horizontal: arriba-abajo, abajo-arriba, unilateral o bilateral.

En segundo lugar, las relaciones laborales también pueden ser vistas desde *las prácticas informales y culturas laborales de los trabajadores y mandos empresariales*, las cuales no están contempladas totalmente por la contratación colectiva ni por la organización formal de la empresa. A esta dimensión de análisis de las relaciones laborales –y de las que propiamente dicho, no es objeto de esta investigación–, se significa por el reconocimiento de pautas y prácticas laborales no formalizadas, pero que no obstante su importante función social pueden eventualmente dar contenido a lo que si se encuentra formalizado. Es evidente entonces, que estas prácticas intersubjetivas e informales influyen lo codificado, aunque no las determina completamente, sino que se dan junto a las tradiciones, costumbres, normas y valores que los trabajadores son capaces de transportar de su entorno cotidiano hacia las empresas, lo que en parte se genera y transmite en la vida laboral. En esta cultura laboral de los trabajadores puede influir el origen social, la región, la tradición industrial de la zona, etc. De acuerdo con este mismo autor, las culturas laborales pueden ser instrumentalistas (“trabajo porque me pagan”), o de compromiso y solidaridad con la producción, en el otro extremo.

Así como los trabajadores pueden ser caracterizados por una o más culturas con respecto al trabajo, también los mandos empresariales y gerenciales comparten valores, normas, costumbres y tradiciones, aunque éstas están enmarcadas de manera más estrecha que los trabajadores por criterios de eficiencia y poder dentro de la organización, así como interactuando con ideologías o doctrinas del “management”, transmitidas por las casas matrices, en el caso de empresas transnacionales, las organizaciones cúpula del sector empresarial o las escuelas de administración durante su formación académica.²

² Sin un afán de polemizar con dicha propuesta que nos parece demasiado reduccionista, es pertinente aclarar que ni aún entre los especialistas de este tema referido a la cultura laboral existe coincidencia, puesto que el instrumental teórico resulta más bien variado, producto en gran medida de que en nuestro país las relaciones laborales desde la perspectiva cultural se remonta, apenas, a los primeros años de la década de los ochenta, por

Finalmente un tercer corte de las relaciones laborales codificadas o informales sería el de la *acción sindical* dentro de los procesos productivos. En este aspecto los sindicatos pueden ser clasificados en opinión de De la Garza (1993: 15) en dos formas: circulatorios y de la producción. Los circulatorios son aquellos sindicatos que dan preferencia a la negociación o el conflicto referente al salario y el empleo de los trabajadores, y su interés por las condiciones de trabajo es meramente defensivo. Por su parte, sindicatos de la producción, los entiende este autor, como aquellos otros que sin olvidar la lucha salarial o por la seguridad en el empleo, es propositivo en los problemas de los procesos de trabajo.

En contrapartida a estos modelos sindicales, las políticas empresariales con respecto a la intervención sindical pueden ser unilaterales o de bilateralidad. La unilateralidad o la bilateralidad en términos de la producción codificada a través del CCT también se puede desdoblar en el nivel del sindicato o reducirse al trato entre supervisores y trabajadores sin intervención de aquél.

Con todo este marco de análisis referido al tema de las relaciones laborales, estamos en condiciones de avanzar de manera más consistente hacia la explicación puntual acerca de las características de los distintos convenios laborales suscritos entre sindicato y empresa de la empresa automotriz Ford en sus dos plantas terminales –Cuautitlán y Hermosillo–, ello con el objeto de observar detenidamente la trayectoria ocurrida en las revisiones contractuales, de manera que podamos advertir hasta qué punto es posible referirse al sesgo de flexibilidad en que se supone operan actualmente. En otras palabras, lo que pretendemos explicar son los cambios más significativos que en ambas plantas se han orientado mediante el proceso de flexibilización contractual, a la luz de las implicaciones o reacciones manifiestas en las respectivas bases de trabajadores. Para seguir un orden expositivo de este último capítulo, en primera instancia enfocaremos el problema ocurrido en el complejo industrial de Cuautitlán; enseguida haremos lo consecuente con la planta de Hermosillo, y finalmente a modo de conclusión trataremos de comparar en qué situación se encuentran actualmente ambas plantas automotrices.

lo que no queda suficientemente claro el rumbo que habrá de tomar este campo de conocimiento de la antropología laboral. Véase Guadarrama: 1998.

4.1 EL PROCESO DE REESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA Y SU IMPACTO SOBRE LAS RELACIONES LABORALES EN LA PLANTA FORD CUAUTITLÁN

Una de las características más relevantes que se destacan de este complejo automotriz ubicado en la zona periférica hacia el norte de la ciudad de México, es que ha sido sometido a una intensa reestructuración industrial desde 1983; ello en virtud a ser considerado como un conjunto de plantas que se enfrenta a constantes problemas de índole económico. Por ese motivo la reestructuración ha sido instrumentada de diversas maneras en un breve lapso que abarcó, en su periodo más intenso, los siguientes diez años tras haberse implementado dicho plan. Sobre este aspecto Carrillo (1993: 224) nos comenta que la reestructuración impulsada por la empresa contiene al menos tres grandes elementos: 1) la adaptación de nuevas tecnologías; 2) la instrumentación de nuevos métodos de organización del trabajo y del sistema Justo a Tiempo, y 3) lo más sobresaliente que implicó un proceso de ajuste del mercado de trabajo y la reorganización sindical.

Tratando brevemente de exponer la evolución seguida en este proceso de modernización industrial que supone por lógica nuevas pautas laborales en el complejo automotor de Ford Cuautitlán, podemos en correspondencia con este mismo autor (Carrillo, 1993: 224) identificar cuatro etapas, que son de acuerdo a su propio estudio las siguientes:

“(…) La primera fue en cierta manera un periodo de prueba en la cual la Ford privilegió la introducción de nuevos métodos organizacionales sobre las mejoras tecnológicas. Los resultados de esta primera etapa fueron considerados por la empresa como muy limitados. Probablemente, esta fue la razón de que la empresa decidiera cambios más profundos en la siguiente etapa que inició en 1986 y concluyó a finales de 1987.

En esta segunda etapa la empresa trasladó las líneas de ensamble y fabricación de las plantas de La Villa y Tlalnepantla a Cuautitlán y fusionó en una sola planta las operaciones de ensamblado de camiones y automóviles. La empresa decidió además reducir drásticamente el personal e implementar los grupos participativos. Aunque los resultados de esta segunda etapa fueron, en términos de la empresa, mucho mejores que en la anterior, al parecer no fueron suficientes para los nuevos niveles de competitividad que se pretendía alcanzar con los cambios. El proyecto de la empresa enfrentaba a un sindicato con una alta capacidad de negociación sobre las condiciones de trabajo que se mostraba renuente a participar en los cambios (…)

En estas condiciones ocurre la tercera etapa, que abarca los últimos meses de 1987. Durante estos meses se presentó un largo conflicto de orden económico –por revisión salarial– que permitió a la empresa reforzar su posición frente al sindicato mediante la estrategia de cerrar temporalmente sus operaciones para depurar su plantilla de trabajadores y “flexibilizar” sus condiciones contractuales. Para mediados de septiembre de 1987, en que fue liquidado su personal y poco después nuevamente recontratado, existía una plantilla de 3,200 trabajadores. *Gracias a esto, Cuautitlán*

cuenta desde su reapertura, en diciembre de 1987, con condiciones laborales y organizacionales totalmente nuevas, mismas que definen su cuarta y actual etapa de reestructuración” (cursivas nuestras).

Sin embargo, cabe reconocer que aun cuando en la realidad se ha logrado imponer un nuevo orden laboral y organizacional en el piso de fábrica, resulta evidente que ello no ha significado haber eliminado los conflictos entre dirigencia empresarial y sindicato. Al contrario, la opinión por ejemplo de especialistas del tema como von Bülow (1998: 153) y Arteaga (1990) señalan precisamente que la empresa lejos de ser un actor neutral en los conflictos vividos en la Ford Cuautitlán, ha sido más bien, a través de su política de relaciones laborales, un factor clave para comprender la ausencia de consenso entre dichos actores.

En este marco de consideraciones introductorias al tema que nos ocupa nos proponemos en los siguientes apartados avanzar en dos direcciones: en primer término, analizar los motivos que originaron la huelga de esta planta durante 1987, así como las consecuencias inmediatas que se sucedieron una vez que fue reabierto para continuar sus operaciones. En segundo lugar, de manera más específica avanzaremos en explicar las implicaciones que han existido para el conjunto de los trabajadores a partir de las revisiones contractuales, con la finalidad de examinar hasta qué punto la tendencia hacia la flexibilización del contrato ha permitido lanzar una estrategia empresarial para eliminar gradualmente las conquistas laborales alcanzadas por éstos mismos en el pasado, sobre todo lo que tiene que ver con prestaciones, y asimismo evaluaremos el papel desempeñado por el sindicato en el contexto de este conflicto.

4.1.1 LAS RELACIONES LABORALES ANTES DE LA HUELGA DE 1987 EN LA PLANTA FORD CUAUTITLÁN

De acuerdo con varios estudios en torno a las cuestiones económicas de las empresas automotrices existía la coincidencia en señalar que las condiciones salariales y contractuales traducidas en términos de prestaciones y otras prerrogativas a los trabajadores constituía la moneda de curso por parte de la Ford durante prácticamente toda la década de los setenta y parte de la siguiente. Para nadie escapaba el que por esa posición de movilidad ascendente, los trabajadores de esta empresa se les considerara como “privilegiados” en un sector manufacturero de la economía del país que por sí mismo también resultaba ser privilegiado.

Al mismo tiempo los trabajadores contaban con una base sindical sólida y participativa de las demandas laborales, explicado en gran medida porque el cetemista Sindicato Nacional de Trabajadores de Ford Motor Company (SNTFMC), titular del contrato, había sido uno de los sindicatos automotrices con mayor experiencia acumulada en la negociación colectiva y por lo mismo era considerado como uno de los de mayor influencia sobre la política interna, comparativamente a sus homólogos del sector de automóviles en México.

Sobre este tema en particular, Carrillo (1993: 383) reflexiona lo siguiente:

“(…) la influencia que llegó a tener la organización sindical de Cuautitlán en la gestión interna de la empresa, provenía en buena medida de la experiencia sindical acumulada por las sucesivas organizaciones sindicales de la Ford y sobre todo de su unificación, en 1975, en un solo sindicato y un solo contrato con los trabajadores de las desaparecidas plantas de Tlalnepantla y La Villa. En ese año, después de un breve periodo de “sindicalismo blanco” en la Confederación Obrera Mexicana (COM); los trabajadores de estas plantas se integraron al cetemista Sindicato de Trabajadores de la Industria Automotriz y Conexos de la República Mexicana (STIACRM, que en mayo de 1977 daría paso al SNTFMC), negociaron la firma de un solo contrato en sustitución de los tres que habían firmado por separado, y se reorganizaron en secciones sindicales, relativamente autónomas en lo concerniente a los problemas locales y ligadas en cuanto a las revisiones contractuales y salariales. Esta medida tenía como soporte el quiebre de los sistemas de control paternalista de las relaciones laborales que el crecimiento de la empresa había traído, y la intención de la CTM de recuperar su influencia sobre estas plantas. La unificación trajo consigo la reorganización del sindicato lo que desencadenó un amplio movimiento de trabajadores militantes (*rank and file*), que finalmente terminaría por controlar o influir en la actividad y en las demandas de sus respectivas secciones, así como en la misma dirigencia cetemista”.

Dicho movimiento sindical impulsado por los trabajadores de la Ford, ocurre hacia los últimos tres años de la década de los setenta, el cual estuvo acompañado no sólo por la búsqueda de mejores términos contractuales y salariales, sino quizá lo más significativo, por la búsqueda de la democracia interna y la autonomía seccional frente a la dirigencia cetemista, habida cuenta que durante esos años (1977-1979) se inicia un proceso inédito de militancia, incluso, el control político de la dirigencia sindical corrió a cargo de grupos disidentes en las secciones de Cuautitlán y Tlalnepantla.

Este conjunto de acciones demostrativas del nivel de lucha y de reivindicación sindical, sin embargo, sufrirían una profunda alteración cuando la empresa cierra las plantas de La Villa y Tlalnepantla y al mismo tiempo decide la apertura de sus plantas del norte sin las prerrogativas sindicales que se había visto obligada a ceder en sus plantas del centro, lo que motivó a que los trabajadores de Cuautitlán se convirtieran en el último eslabón del modelo

sindical posrevolucionario que desde 1932 y sobre todo a partir de 1975 había venido acumulando concesión tras concesión de la empresa.

En efecto, ya desde marzo de 1985, se reduce la jurisdicción del contrato a únicamente Cuautitlán y Tlalnepantla, debido al cierre de La Villa. Y al siguiente año se incluye la desaparición de la planta de Tlalnepantla, con el consecuente endurecimiento de la contraparte gerencial, lo que trajo consigo un periodo de resistencia aislada, puesto que no se contaba con los apoyos de las otras dos plantas del norte, por lo que en septiembre de 1987 se decide dar por finalizado los términos contractuales con los trabajadores, interpretado este hecho como una debacle sindical misma que se prolongaría hasta las negociaciones subsecuentes de reapertura –octubre de ese mismo año– por parte de un comité sindical afín a la empresa, evidentemente bajo condiciones favorables para esta última.

Tratando de reconstruir brevemente lo sucedido en el periodo comprendido entre 1975 y 1987, podemos establecer que si bien las demandas del sindicato pusieron énfasis en los aumentos salariales y prestaciones más elevadas, la respuesta de la empresa estuvo lejos de ser la misma durante este tiempo. Esto es, en un inicio y hasta antes del cierre de planta de La Villa, las cláusulas del CCT relacionadas con los salarios, beneficios y prestaciones se ampliaron y mejoraron en sus términos, de tal forma que muy pronto los trabajadores de las plantas metropolitanas de la Ford se convirtieron en los mejor pagados en la industria terminal de automóviles, en buena parte debido a que éstos beneficios fueron conseguidos por la presión del sindicato, pero también porque al parecer como lo supone Carrillo (1993: 388): “la empresa cedió a cambio de la renuncia del sindicato a seguir incrementando su poder en los asuntos del trabajo”. A este respecto, un estudio ilustrativo de los distintos niveles salariales y prestaciones en la industria automotriz enmarcado en esta coyuntura de lucha sindical de 1987, señala como por ejemplo mientras los trabajadores de la Ford Cuautitlán percibían un salario diario (promedio ponderado) de 8,907.84 pesos, los trabajadores de esta misma empresa en sus localidades del norte del país, tanto en Chihuahua como Hermosillo obtenían 4,376.01 y 3,932.79 pesos, respectivamente. Véase Arteaga: 1990, 149.

Sin embargo, como ya se ha comentado en líneas arriba, con el cierre de la planta de La Villa, fue evidente que la empresa había cambiado su predisposición a seguir cediendo

mayores prestaciones al sindicato, lo que en un corto tiempo se tradujo en la aplicación por parte de la empresa de una política de contención salarial que básicamente lo que buscaba era reducir las diferencias en costos con las otras firmas automotrices. De hecho, según comenta el propio Carrillo, con la firma del contrato colectivo de trabajo (CCT) de 1985-1987, el primero de abril de 1985, los trabajadores no sólo no incrementaron los salarios sino que disminuyeron drásticamente sus percepciones. Así por ejemplo, la categoría más alta del escalafón vio disminuir los salarios por hora en 95 centavos, mientras que la categoría más baja observó la pérdida en 52 centavos.

Con este marco de endurecimiento empresarial, se llega a la siguiente revisión contractual, a principios de 1987. En este proceso de negociación, la empresa emprende una estrategia de ofensiva mucho más agresiva, puesto que solicitaba el aumento de la jornada semanal de 40 a 45 horas; así mismo, pretendía la desafiliación del sindicato del personal de cafetería, jardinería y mantenimiento, y la demanda para separar de la empresa al personal con enfermedades crónicas o limitaciones físicas, con el claro objetivo de comprometer al sindicato a incrementar la productividad.

Si bien el clausulado del CCT en cuestión no sufrió grandes cambios con respecto al anterior, empresa y sindicato se enfrentaron nuevamente; acontecimiento ocurrido tres meses después de la revisión contractual cuando el sindicato emplazó a huelga en demanda del 23 por ciento de aumento salarial de emergencia decretado por el gobierno federal en el marco del Pacto de Solidaridad Económica.

Como se planteó en párrafos anteriores, este nuevo conflicto a la postre significará una derrota sindical que tendrá evidentes repercusiones en el cierre temporal de la planta y la reapertura con nuevas condiciones laborales y salariales más afines a los intereses empresariales.

En una síntesis apretada sobre los acontecimientos de este conflicto podemos decir lo siguiente: los obreros de Cuautitlán iniciaron una huelga el 20 de julio de 1987, ante el incumplimiento en el pago patronal del 23 % de aumento de emergencia que entró en vigor los primeros días de ese mes. En pláticas de negociación, horas antes de que estallara la huelga la empresa les ofreció a los trabajadores 6 % directo al salario y 10% en prestaciones, oferta que rechazó el sindicato. Sin embargo, en el transcurso de la huelga, la decisión de

Ford de liquidar a los trabajadores tomó forma el 14 de septiembre, al plantear un conflicto de orden económico que precipitó en plena huelga dicha liquidación. Finalmente, el 19 de septiembre, el sindicato y la empresa, a espaldas de los trabajadores, firmaron el acuerdo que dejó en el desempleo a 3,200 trabajadores. La CTM se ganó con esto la titularidad de la nueva contratación de personal en Cuautitlán, que reinició su producción poco después.

Sobre este aspecto, conviene destacar la opinión de Arteaga para quien el conflicto en Cuautitlán fue motivado en gran medida por la imperiosa necesidad de la empresa de aproximar dichas condiciones laborales y salariales en la Ford Cuautitlán a las circunstancias imperantes de las plantas norteñas. En este sentido, y según sus propias palabras:

“En un intento por ubicar el punto de partida del conflicto en la planta Cuautitlán de la empresa Ford, se puede decir que éste se localiza en el momento en el que la empresa firma contratos de protección para regir las relaciones laborales en sus nuevas instalaciones del norte del país. Los convenios se pactaron con el Comité Ejecutivo Nacional (CEN) del Sindicato Nacional de Trabajadores de Ford Motor Company, en ese entonces encabezado por Lorenzo Vera, y fueron avalados por la dirección nacional de la Confederación de Trabajadores de México (CTM). En ellos se sancionó la anulación de las conquistas, salarios, prestaciones y, globalmente, el contrato más amplio y protector dentro de la industria automotriz en nuestro país” (Arteaga: 1990b: 146).

Desde esta perspectiva, es lógico suponer, como lo plantea el propio Arteaga que, en lugar de que el CCT de las plantas del centro sirviera como modelo para fijar la regulación de las condiciones de compra-venta de la fuerza de trabajo en las nuevas instalaciones de los estados fronterizos, la empresa decide acordar con el CEN del sindicato y la propia CTM, revertir los términos, esto es, establecer como base la *precarización* alcanzada con los convenios del norte para fijar la norma de contratación en las plantas del centro ubicadas en el complejo Ford Cuautitlán.

Con todo este panorama expuesto hasta aquí, en el siguiente apartado concentraremos nuestra atención al análisis de los contratos colectivos de ambas plantas automotrices, objetivo de esta investigación.

4.1.2 LA NUEVA CONFIGURACIÓN CONTRACTUAL Y EL PAPEL DEL SINDICATO EN LA PLANTA FORD CUAUTITLÁN

Como se ha mencionado, una de las mejores formas para examinar de cerca la trayectoria que ha seguido el conflicto laboral al interior de este complejo industrial, como

consecuencia del proceso de flexibilización laboral, quizá la tengamos con el hecho de poder describir la evolución de su contrato colectivo de trabajo (CCT), toda vez que como instrumento en el que se codifican las normas y pautas en las relaciones laborales, nos permitirá observar los rubros o aspectos que en dicho contrato han sido sometidos a un gradual proceso de eliminación o reducción conforme a las conquistas laborales alcanzadas en el pasado.

En este sentido, si tomamos como referencia el estudio hecho por Carrillo (1993) acerca de la evolución observada en términos de los avances y retrocesos de los CCT, estaremos de acuerdo en señalar que el contrato firmado entre empresa y sindicato para el bienio de 1977-1979 –justo una década antes del estallamiento del conflicto– fue el más favorable no sólo para los trabajadores de este corporativo automotriz, sino comparativamente, incluso para todo el sector en su conjunto. Los motivos que explican esta circunstancia se encuentran en la concurrencia de dos factores complementarios: por un lado, las elecciones seccionales donde los grupos opositores a las corrientes oficiales de la Confederación de Trabajadores de México (CTM) fueron capaces de adquirir legitimidad suficiente para demandar términos contractuales de mayor ventaja para la base obrera, y por otro lado, la huelga de 1976 que significó el inicio de una escalada de conquistas obreras.

Para tener un panorama más amplio al respecto de las ventajas contractuales que los trabajadores automotrices de la Ford Cuautitlán alcanzaron hace ya treinta años, a continuación se enlistan algunas cláusulas del contrato que constituyen el núcleo de dicho carácter:

- ✓ En primer lugar, el CCT en cuestión, impuso restricciones al desgaste por sobrecargas de trabajo, derivadas de ausentismo, fallas de equipo o irregularidades de cualquier tipo imputables al trabajador. (Cláusula 32, CCT 1977)
- ✓ En segundo término, se concedía al sindicato, el derecho de negociar los términos y condiciones de eventuales despidos masivos, y obligaba a la empresa a reconocer la antigüedad de los trabajadores para su liquidación, aunque el derecho de realizarlos, recaía en la empresa.
- ✓ En otro asunto, el cual implicaba quizá un cambio más significativo en relación a los contratos firmados antes de 1977, fue, según el propio Carrillo (*Ibid*, 386), el

establecimiento del ascenso por antigüedad en sustitución del ascenso por conocimiento que a la letra planteaba lo siguiente:

“En caso de ascensos temporales o definitivos se seleccionará al trabajador que le corresponda en el orden de antigüedad preestablecido en el escalafón de especialidades u oficios, o bien en los listados de líneas promocionales que previamente establezcan Empresa y Sindicato para aquellas operaciones similares no comprendidas en el escalafón mencionado.

Cuando ocurra uno o más trabajadores de la misma antigüedad Empresa y Sindicato se pondrán de acuerdo para seleccionar al trabajador que reúna el mayor número de requisitos de competencia, eficiencia y récord de servicios.

Cuando no exista seguridad por la empresa o el Sindicato sobre la competencia del trabajador para desempeñar el puesto vacante y por consecuencia no haya acuerdo de las partes se procederá conjuntamente a la aplicación de las pruebas respectivas previamente establecidas por ambos, las cuales deberán ser previamente establecidas por ambos, las cuales deberán ser estrictamente relacionadas con los requisitos del puesto a cubrir; la aplicación de dichas pruebas ser vigiladas por Empresa y Sindicato.

En el caso de que se hubiera ascendido a un trabajador que tuviera menor prioridad que otro, de acuerdo a lo antes estipulado y esto fuera imputable a la Empresa, al trabajador afectado se le reconocerá dicho derecho ascendiéndolo en lugar del de menor prioridad y se le hará el pago correspondiente a la categoría del puesto en forma retroactiva y por todo el tiempo que dejó de ocuparlo por la causa antes mencionada”. (Cláusula 17, contrato 1977-1979)

- ✓ Por último, y en correspondencia a esta misma dirección que supone mayor influencia sindical en relación a la parte patronal, tenemos que ambos, empresa y sindicato, acordaron imponer restricciones al movimiento de los trabajadores a la libre decisión de la gerencia, ya que en el pasado se realizaba prácticamente sin ninguna limitación para la empresa. Por ese motivo, Carrillo (1993: 387) considera que a la postre lo que este contrato buscaba era precisamente reforzar “la institucionalización por antigüedad”, así como “el principio de bilateralidad”, es decir, el derecho que el sindicato reclamaba para intervenir en la determinación de las condiciones generales de trabajo. De manera que en referencia al propio contrato de trabajo que cita y subraya Carrillo

“La empresa se obliga en principio a que todo trabajador permanezca desarrollando las actividades del puesto para el que está contratado. El sindicato reconoce la necesidad que tiene la empresa de reacomodar a algunos trabajadores diariamente en los diferentes departamentos por necesidades de producción. Para lo cual convienen en que se deberá reacomodar a los trabajadores que tengan las habilidades y conocimientos y especialidad en operaciones iguales y similares a los que va cubrir en el departamento u otros departamentos. Lo anterior se llevará a cabo bajo las siguientes bases:

Para cubrir *puestos de igual o inferior categoría, pasará el trabajador de menor antigüedad* que reúna los requisitos antes estipulados y sin menoscabo de su salario.

Para cubrir *puestos de mayor categoría pasará el trabajador de mayor antigüedad* y que reúna los requisitos antes mencionados.

Cualquiera de los movimientos antes mencionados *no deberá ser mayor de cinco días continuos* en un mismo puesto (cláusula 13, CCT 1977-1979).

Cuando la Empresa tenga necesidad de cambiar personal de una localidad a otra, *Empresa y Sindicato se pondrán de acuerdo* en el reacomodo de dicho personal en la inteligencia de que no podrá modificarse el salario del trabajador en su perjuicio”.

Aún cuando las formas de intervención sindical quedaron expresadas únicamente en cuatro áreas tales como: *a) la promoción por antigüedad, b) las restricciones al traslado, c) el despido de trabajadores y d) la supervisión del sindicato de los ritmos y reglas de trabajo*, es evidente que sobre esta base plasmada en el CCT de 1977 dicha intervención haya logrado avanzar en forma extensiva, conforme se fueron firmando los subsiguientes contratos. Es decir, la participación del sindicato sobre la gestión de los procesos de trabajo abarcó prácticamente todos los aspectos relativos al desgaste obrero, de tal manera que por ejemplo “la aplicación del escalafón por antigüedad se extendió a la recontractación de temporales (cuya separación no fue, por otra parte, prácticamente limitada por este contrato ni los subsiguientes). De la misma manera, los dictámenes médicos de ingreso podrían ser cuestionados por el sindicato con un contradiagnóstico de un médico del sector público” (Carrillo, 1993: 387-88).

Con este antecedente de haber firmado el contrato de 1977, que se constituyó como uno de los más ventajosos para los trabajadores de este sector, la dirigencia sindical ocupada por grupos antagónicos a las corrientes oficiales de la CTM fue ganando legitimidad, básicamente por dos motivos: en primer lugar porque pudo lograr la autonomía del comité local en los asuntos de sus respectivas plantas –La Villa, Tlalnepantla y Cuautitlán–, desapareciendo con ello las figuras burocráticas del secretario general y del delegado de planta para ser sustituidas por el sindicato y los representantes sindicales. Y por otro lado, dicha legitimidad también fue debida por los beneficios que se fueron ampliando hacia la base trabajadora en virtud de haber firmado los siguientes contratos colectivos en términos de mejoras salariales, beneficios y prestaciones, de tal manera que muy pronto convirtieron

a las plantas metropolitanas de la Ford en las mejor pagadas dentro de la industria terminal de automóviles.

Sin embargo, justo hacia la mitad de los años ochenta con las liquidaciones a los trabajadores de las plantas de La Villa y Tlalnepantla, las relaciones entre empresa y sindicato empezaron a tomar un perfil conflictivo que desembocará en la huelga de 1987.

En efecto, primero fue la política de contención salarial aplicada en 1985 a la que ya hemos hecho referencia, y luego también como ya quedó expresado en párrafos anteriores, en el proceso de negociación durante la revisión del contrato colectivo de 1987, la empresa va a endurecer su postura al pretender, sin conseguirlo, establecer una serie de condiciones contrarias al interés de la base trabajadora (*supra* p. 99).

En segundo lugar, se encuentra el Programa de Participación Activa para la Calidad (PACC) como uno de los primeros proyectos empresariales tendientes a modificar la política de relaciones laborales y con ello dirigido también a contrarrestar la influencia sindical sobre el espacio de la producción. A este respecto, Arteaga (1990: 147-148) nos comenta lo siguiente:

“(…) Los objetivos del programa apuntaban en una doble dirección. Primera, como plan piloto para evaluar la respuesta de los trabajadores en el área de fundición, en ese momento crítico, con la perspectiva de extender su funcionamiento al conjunto de la planta. La segunda se orientaba a implantar el sistema *bell to bell*, sobre las bases de esquemas de involucramiento planteados en el PACC.³

(…) Debido a la poca respuesta de los trabajadores, dado que el programa era voluntario, los resultados del PACC fueron magros, por lo que el CCT representaba el principal obstáculo para transformar radicalmente la política de relaciones laborales ya que, además de los elementos señalados más arriba, garantizaba una bilateralidad relativamente fuerte que impedía el uso discrecional y flexible de la mano de obra por parte de la gerencia. Por otra parte, el CCT tenía un permanente efecto de demostración hacia los trabajadores, no sólo de las otras empresas, sino principalmente con relación a los obreros de las plantas del norte de la misma firma”.

Finalmente, con la huelga y las secuelas de esta confrontación directa con la parte patronal, que significó la liquidación de toda la base laboral y la posterior reapertura de las operaciones de la planta en Cuautitlán, se pondría en definitiva punto final a un ciclo de conquistas y reivindicaciones obreras y el inicio de otro, bajo nuevas reglas y condiciones de trabajo más adecuadas a los objetivos gerenciales.

³ El sistema *bell to bell*, tiene por objetivo suprimir los tiempos muertos a fin de que los trabajadores tengan una jornada efectiva de ocho horas, desde el toque de entrada hasta el de la salida.

Desde esta perspectiva, la firma del nuevo CCT con un comité ejecutivo identificado con las corrientes oficiales de la CTM y por lo tanto más acorde a las exigencias de la empresa, implicará la derogación de gran parte del clausulado de los anteriores contratos. Por ejemplo, a decir del estudio de Carrillo (1993: 391):

“25 cláusulas fueron eliminadas o fusionadas y las restantes 69 fueron modificadas en letra y espíritu. Los capítulos más afectados fueron, con base en el número de cláusulas eliminadas, el capítulo de ascenso y cambios de personal, el capítulo de salarios y el capítulo de recontractación y vacantes. Con respecto a la trayectoria que había seguido este contrato desde 1977; *el cambio más significativo fue el restablecimiento del ascenso por conocimiento, con el consiguiente quiebre del sistema escalafonario basado en la antigüedad (el escalafón ciego) que afectó por igual a las promociones como al reacomodo cotidiano de puestos, la recontractación de temporales y la capacidad de negociación de los representantes sindicales*” (cursivas nuestras).

Así mismo, otro cambio profundo dentro del CCT que afectaría la reglamentación formal de las relaciones laborales de Cuautitlán, lo tendríamos con respecto a las cargas de trabajo, las cuales quedaron circunscritas en una cláusula de productividad, que además establecía un sistema para registrarla. Esto es, se trataba de que el sindicato reconociera la importancia de ser competitivos dentro de la rama industrial, motivo por el cual expresamente se le involucraba en apoyar la participación del personal en aras de alcanzar mayores márgenes de productividad y calidad. Para tal finalidad, empresa y sindicato estarían aparentemente de acuerdo en aplicar trimestralmente el Sistema de Retroalimentación Individual, que registraría los logros y áreas de cada trabajador, según lo contemplaba la cláusula 10 del contrato modificado 1987-1989. Sin embargo, en la práctica dicha disposición del contrato quedó anulada, ya que la empresa se aseguró que el control del Sistema Trimestral de Retroalimentación (STR) corriera a cargo de la gerencia, asignándole al sindicato sólo un papel secundario en cuanto a una función meramente de vigilancia del registro de la productividad.

Otra de las modificaciones sustanciales contenidas en el nuevo contrato consistió en el establecimiento del escalafón salarial compactado de 20 categorías a 6. Sobre la importancia de esta decisión, Carrillo (1993: 393) nos asegura que:

“(…) Con esta medida la empresa recuperó el control sobre una de las decisiones que más afectaba el funcionamiento diario de las operaciones; esto es, el acomodo cotidiano de sus trabajadores a lo largo de la línea. Evidentemente, las modificaciones en estas cláusulas buscaban facilitar *un uso más discrecional de la mano de obra y elevar sus estándares de trabajo*. No como un fin en sí mismo sino como un medio de aumentar su productividad y restablecer la disciplina laboral. El mismo hecho de que el STR

incluyera como criterio de productividad la conducta y la asistencia así lo indican. A este objetivo apunta también la desaparición de la figura de cubreausentismo, que obligaba a la empresa a mantener una reserva regular de alrededor 200 obreros para cubrir vacantes anticipadas y que la empresa sustituyó con trabajadores temporales”.

En lo que se refiere a las relaciones sindicales, el nuevo CCT representó una importante pérdida de autonomía de la dirección local frente al Comité Ejecutivo Nacional (CEN) del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Ford Motor Company (SNTFMC), mediante la incorporación de unas cláusulas por las cuales se concedía libertad a la empresa para negociar con la dirección nacional del sindicato siempre que le fuese necesario. En este sentido, como bien señala Von Bülow (1998, 154)

“(…) el marco institucional-corporativo de negociación cupular que involucraba a la CTM y a la Secretaría del Trabajo, ofreció a la empresa la garantía de que se mantendría la situación bajo control. Empero, apostar en soluciones definidas por actores ajenos al piso de fábrica resultó equivocado, y ello evidenció en los años posteriores a la ruptura de 1987”.

En efecto, ya que con todas estas disposiciones contrarias al interés de la base laboral aunadas a prestaciones bajas y nuevas formas de trabajo más exigentes y flexibles, se comenzó a generar un sentimiento de insatisfacción y desconfianza hacia la empresa, lo que dio por resultado que en los siguientes años, el conflicto aún se mantuviera en niveles de crecimiento, sobre todo por la falta de voluntad negociadora que mostrarían tanto empresa como la dirección nacional del sindicato y la propia CTM. Sobre este aspecto, Carrillo (1993: 393) reflexiona que “(…) *La dirección nacional del sindicato*, en la peor tradición del sindicalismo oficialista, mostró incluso mayor predisposición al uso de recursos represivos por encontrarse con un fuerte grupo de oposición con el cual no supieron colaborar.” (Cursivas nuestras).

Con este escenario de confrontación directa entre los principales actores, es fácil advertir la dificultad que la empresa tuvo para promover la productividad y la calidad en el trabajo, como se pretendía a partir de todo el capítulo IX del nuevo CCT relativo a este tema. Ya que durante los primeros dieciocho meses en que estuvo vigente dicho contrato fueron evidentes los frecuentes brotes de inconformidad manifestados en el piso de fábrica, así como el relajamiento de la disciplina en las líneas de producción, debido todo ello, a los términos desventajosos en que fueron redefinidas las relaciones de trabajo. Más aún, como lo reflexiona Arteaga, a propósito de la resistencia obrera en esta planta (1990, 158):

“La existencia de una cultura del trabajo establecida y alimentada a lo largo de 22 años, hasta ahora ha revelado una consistencia mayor que la transformación formal sancionada a través del CCT, que la lógica integracionista de las nuevas relaciones industriales, y que el *rostro humano* de la eficiencia de los nuevos principios de producción que intenta establecer la empresa”.

Al mismo tiempo, y como consecuencia del conflicto laboral entre empresa y trabajadores, en otro ámbito de disputa por el poder, al interior del propio sindicato se verificó una crisis profunda, a mediados de 1989, la que derivó en un abierto enfrentamiento del Comité Ejecutivo Local (CEL) con el Comité Ejecutivo nacional (CEN) en el que también se vio involucrada la propia CTM. En este sentido y de manera muy resumida podemos señalar que:

“Entre 1988 y 1993, fueron elegidas dos direcciones sindicales locales contrarias al liderazgo cetemistas y ansiosas por recuperar las antiguas condiciones de trabajo para sus representados (la primera de éstas fue elegida en 1988 y despedida en 1989; la segunda se eligió en 1992 y fue destituida en 1993 (...) Frente a la llamada “disidencia”, en algunos momentos la empresa dio apertura a una cierta bilateralidad para resolver conjuntamente problemas de diferente índole. Sin embargo, la alianza corporativa se mantuvo intacta durante estos años”. (Von Bülow, 1998: 154).

Esto es, el antecedente inmediato de la crisis o conflicto a nivel intersindical arrancó, como señala Carrillo (1993, 394) en

“(…) la integración de un comité nacional provisional con representantes de las tres plantas terminales de Ford –Cuautitlán, Hermosillo y Chihuahua– (octubre de 1987) y a la cual las expectativas de una renovación democrática del sindicato pronto fueron desmentidas por la ausencia de una política más decidida del CEN frente a las demandas particulares de las plantas”.

Precisamente por la falta de respuestas satisfactorias a las demandas que el CEL planteaba al CEN, en ocasión de los problemas que generaba la aplicación del nuevo CCT, en marzo de 1989, el CEN se negó a reconocer una comisión negociadora nombrada en asamblea seccional para la revisión contractual de ese año, reconocimiento que, por otra parte, ya había sido negado por la dirección de la empresa. Esta situación propició que los trabajadores de la planta de Cuautitlán llevaran a cabo el 17 de junio de ese mismo año, una nueva asamblea seccional, en la cual se decidió romper con el CEN y mediante este acto se pretendía también recuperar la autonomía que había gozado antes de la reapertura. Sin embargo, a la semana siguiente los miembros del CEL fueron despedidos por la empresa con el aval del CEN bajo el argumento de desacato sindical.

Este suceso que implicó un abierto desafío a la voluntad de los trabajadores para organizarse de manera independiente, provocó que la empresa radicalizara su postura hacia finales de

ese año. Primero al retener el aguinaldo y, después al conceder un monto muy reducido de utilidades, en un contexto de mayores exigencias productivas, menores ingresos y despidos generalizados.

Como consecuencia de esta postura radical asumida por la empresa, la nueva representación sindical, eligió en asamblea a una Comisión Negociadora (CN), encargada específicamente de representar a los trabajadores ante la empresa y entre la CTM. La CN exigió a la empresa la inmediata recontractación de los trabajadores despedidos así como la entrega de las prestaciones retenidas. A la CTM, la CN le demandó celebrar un referéndum que decidiera la permanencia o separación del líder del SNTFMC.

En un punto álgido y sin retorno en términos de negociación, el conflicto tomó tintes dramáticos cuando el 8 de enero de 1990, un grupo de golpadores identificados con el SNTFMC agredió a los trabajadores del complejo en las mismas líneas de trabajo con un saldo de un trabajador asesinado y varios más lesionados. Como respuesta la CN decidió tomar las instalaciones del complejo para exigir el castigo a los responsables. Poco después, al prolongarse el conflicto, la CN en su carácter de representación colectiva condicionó el regreso de las instalaciones a partir del cumplimiento de dos puntos estratégicos: 1) a que la CTM estableciera fechas para realizar un par de congresos que tendría como propósito renovar el CEN y el CEL, y 2) la posibilidad de establecer un acuerdo con la empresa para negociar el pago de salarios caídos, prestaciones retenidas y la promesa de evitar nuevos ataques.

Como era previsible por las posturas polarizadas e irreconciliables de ambas partes, la empresa se negó a reconocer la representatividad de la CN, y más allá de este desconocimiento demandó nuevamente ante la autoridad federal en la materia, la rescisión del contrato a la totalidad de su plantilla laboral. Y unos días después del ataque, el 22 de enero, recibió el apoyo de la fuerza pública para desalojar a los trabajadores del complejo. Sin embargo, la CN logró un relativo consenso entre los trabajadores a fin de no regresar a reanudar las actividades fabriles, por lo que la empresa se vio en la necesidad de sentarse a negociar. Por su parte, la CTM también tuvo que flexibilizar su negativa inicial de negociar y aceptar la nueva situación en el complejo, sobre todo por la amenaza que se cernía de abandonar esa central para afiliar a los trabajadores de Cuautitlán a la Confederación de

Obreros Revolucionarios (COR), lo que obligó a dicha central a destituir al CEN del SNTFMC, el día 25 de enero.

En esas condiciones, las pláticas entre la empresa, la CTM, el nuevo CEN y la CN se iniciaron el 6 de febrero de 1990, y aunque fueron rotas ese mismo día se reanudaron y concluyeron el 1º. de marzo con la firma de un acuerdo que aseguró la recontractación de la mayor parte de los 3,900 trabajadores que laboraban previo al 8 de enero.

“Sin embargo, esta fue una solución provisional, ya que 740 obreros no fueron reinstalados y la dirección nacional del SNTFMC no consintió en otorgar una mayor autonomía al colectivo de trabajadores del complejo y reforzó su pretensión de desmovilizarlos. Cuatro meses después del acuerdo del 1º. de marzo, y ante las persistentes protestas de los trabajadores que no fueron reinstalados, la empresa terminó por otorgar a 624 de ellos una sustantiva liquidación. El resto de los trabajadores mantuvieron su demanda de reinstalación hasta el 31 de octubre, fecha en que aceptaron liquidaciones que fluctuaron entre los 20 y 30 millones de pesos por trabajador. Dos semanas antes, el 15 de octubre, sus posibilidades de recontractación habían sido clausuradas cuando la CTM reafirmó la titularidad del contrato colectivo en un polémico recuento solicitado por la CN a través de la COR” (Carrillo, 1993: 396).

Los siguientes cinco años serán igualmente escenario de difíciles enfrentamientos entre empresa y trabajadores. Solo por mencionar los acontecimientos más relevantes de esta relación tensionada tenemos los siguientes:

1992

2 de abril: el CEL en funciones es destituido en asamblea por ocultar información respecto a las negociaciones salariales.

22 de abril: es elegido un nuevo CEL con 73.37% de los votos. Sus miembros son conocidos por haber votado por la COR en el recuento de 1990 y por ser críticos del liderazgo cetemista.

1993

4 de junio: la CTM y el CEN-SNTFMC promueven una asamblea en la cual destituyen al CEL. La legalidad de este acto es muy cuestionada.

15 de junio: despido de 680 trabajadores eventuales.

5 de agosto: elección del nuevo CEL con alrededor de 20% de los votos.

1993-1994

Junio de 1993-agosto de 1994: los miembros del CEL destituido el 4 de junio buscaron movilizar a los trabajadores, organizaron mítines, paros y tomas de oficinas de la empresa, a la vez que demandaron a la empresa y al SNTFMC/CTM ante la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje.

1994

Septiembre: a raíz de movilizaciones de los trabajadores en Cuautitlán y de la nueva destitución del Comité Ejecutivo Local, la empresa y los miembros del CEL destituido en 1993 negociaron su liquidación definitiva”. (Información tomada en von Bülow, 1998: 171)

Con todo este panorama en el que se describe la crispación entre empresa y sindicato, es lógico suponer que las intenciones reales de la empresa Ford desde un principio habían

consistido en alcanzar dos objetivos imperativos para sus intereses: *a)* en primer lugar, redefinir las relaciones laborales codificadas en el CCT bajo una nueva orientación, esto es, plantear a los trabajadores nuevos requerimientos flexibles en términos de organización y gestión del trabajo con menores retribuciones efectivas tanto en las percepciones directas como en prestaciones; y *b)* contar como aliada para ese propósito con la central obrera (CTM) que por tradición histórica ha estado siempre dispuesta a plegarse a los intereses que representa el capital, no tanto para constituirse como interlocutor propositivo en los procesos de modernización, sino con la finalidad específica de que dicha central obrera fungiera como una instancia de control laboral sin atribuciones en la gestión del trabajo. Una vez superadas las circunstancias que motivaron el conflicto laboral, la trayectoria observada por los distintos CCT suscritos desde la segunda mitad de los noventa y lo que va de la actual década ha sido interpretada como más afín a los intereses de la empresa. Es decir, las modificaciones que se pudieron efectuar a las principales cláusulas del CCT reivindicativas de las conquistas laborales –a partir de la coyuntura que hemos examinado– dieron lugar en lo subsecuente a tener escasos conflictos en el piso de fábrica lo que también se ha reflejado en el bajo nivel de conflictividad entre empresa y sindicato.

Sin embargo, como consecuencia de los severos problemas económicos y financieros que la empresa Ford ha enfrentado recientemente en el contexto de la competencia mundial de esta rama industrial, ha anunciado la posibilidad de cerrar varias plantas del Norte de América, incluida la del complejo de Cuautitlán.

En efecto, de acuerdo con la noticia difundida hacia finales de 2005 por el diario del sector, *Automotive News*, la Ford Motor Company:

“(...) planea cerrar no cinco, sino más de ocho plantas de ensamble y de partes en América del Norte, incluida una en México, en una iniciativa para revivir las alicaídas operaciones en el continente. El viernes de la semana pasada *The Wall Street Journal* dio a conocer que serían cinco plantas las que estarán por confirmar Ford en enero próximo, entre ellas una de Cuautitlán, estado de México.

(...) Con base en una "persona clave de adentro de la compañía", el diario dijo que la segunda automotriz estadounidense posiblemente cerrará al menos cinco plantas de ensamble de vehículos: en Atlanta, en St. Louis, en St. Paul, Minnesota, en Wixom, Michigan, y en Cuautitlán, México. El diario informó que también cerrarán varias plantas más, citando a la fuente no identificada, mientras se prepara un plan de reestructuración de la firma.

(...) Ford anunciará en enero un plan para reformar sus operaciones en Norteamérica, el cual se denominará "Camino hacia adelante", que incluiría el cierre de plantas, según el presidente ejecutivo Bill Ford Jr.

(...) Al igual que General Motors Corp., Ford ha visto una reducción de sus márgenes de ganancias por la escalada del costo de los programas de salud de sus empleados y del precio de sus materias primas, así como por una pérdida de participación de mercado en Estados Unidos.

(...) La unidad de Ford en Norteamérica perdió más de mil 200 millones de dólares antes de impuestos y sus pérdidas a escala mundial se acercan a los 290 millones de dólares. GM, el mayor fabricante de autos del mundo, anunció recientemente un plan para reducir 30 mil puestos de trabajo hasta 2008 y cerrar 12 fábricas, en un intento por reducir el exceso de capacidad de producción". (Véase: *La Jornada*, 6 de diciembre de 2005).

Aún cuando a todas luces es evidente la magnitud de crisis y problemas financieros, así como la amenaza en ciernes de llevar a cabo cierres generalizados, al menos por lo que hace a la planta de Cuautitlán, sus operaciones se han mantenido vigentes hasta el día de hoy. De tal forma que ha habido incluso la oportunidad de firmar entre empresa y sindicato el actual CCT 2005-2007 que rige las condiciones de trabajo en esta planta industrial. En este sentido, el cuadro N^o. 13 nos permite observar de manera comparativa las trayectorias que han seguido algunos rubros de cuatro contratos colectivos. Dicha información con datos propios por lo que respecta a los últimos dos contratos, está tomada esencialmente en: Arteaga, (2003: 238-243).

Como se puede observar, en este cuadro se hace una división en tres niveles de flexibilidad laboral, los cuales reflejan la pérdida que el sector obrero ha sufrido en términos de retrocesos a las conquistas históricamente alcanzadas por éstos y que se han verificado a la luz de las modificaciones a los distintos CCT.

En efecto, en un primer nivel se destacan los aspectos más evidentes de la flexibilidad, traducida en la pérdida de garantías en el trabajo, así como la disminución de prestaciones. Enseguida, se ubican las cláusulas que inciden más claramente en la pérdida de *bilateralidad*, o sea en el poco reconocimiento de los representantes sindicales para determinar conjuntamente con la empresa las condiciones generales de trabajo y en la administración de tiempos productivos y de la gestión de la mano de obra. Finalmente, se destaca lo que el propio Arteaga denomina como la *pérdida de autonomía* del comité local sobre la gestión global de la fuerza de trabajo y su exclusión forzada por parte del Comité Ejecutivo Nacional para que éste centralice la toma de decisiones conjuntamente con la gerencia administrativa de la empresa (Arteaga, 1996, 290-297).

CUADRO N.º 13 COMPARACIÓN DE CONTRATOS COLECTIVOS DE TRABAJO DE FORD CUAUTILÁN

Flexibilidad Numérica

Contrato Colectivo 1985-1987	Contrato Colectivo 1989-1991	Contrato Colectivo 2003-2005	Contrato Colectivo 2005-2007
<p>Capítulo IV</p> <p><i>Del trabajo permanente, temporal y eventual</i></p> <p>Cláusula 7. "Debido a la naturaleza de las operaciones de la Empresa, se tiene la necesidad en parte del año de intensificar su producción, para lo cual se utilizarán los servicios de trabajadores de planta temporal, temporales y eventuales; tomando en cuenta que estos trabajadores se utilizarán en parte de la temporada o la totalidad de la misma, Empresa y Sindicato están de acuerdo en reconocer el derecho de los trabajadores antes mencionados a todos y cada uno de los trabajadores que queden comprendidos en esta cláusula.... En caso de que por causas de fuerza mayor sea necesarios interrumpir el periodo que se le definió a un trabajador al reingresar, la Empresa le pegará al trabajador afectado una gratificación equivalente a dos días de sueldo por cada semana en que se acorte dicho periodo, sin perjuicio de sus derechos de recontractación".</p>	<p>Capítulo IV</p> <p><i>Del trabajo permanente, temporal y eventual</i></p> <p>Cláusula 6. Se anulan las figuras de trabajador de planta temporal y se redefinen las de eventual y temporal, quedando solamente las de eventual y temporal, teniendo efectos en la determinación de las prestaciones para cada una de las figuras de trabajadores. Se anula también la responsabilidad de la empresa de indemnizar al trabajador cuando por efecto de causas no imputables a este último se suspenda el contrato bajo cualquiera de las modalidades de contratación mencionadas arriba.</p>	<p>Capítulo IV</p> <p><i>Del trabajo permanente, temporal y eventual</i></p> <p>Cláusula 6. "En relación a la fluctuación de los volúmenes de producción, el Sindicato reconoce que en determinadas épocas del año es necesario para la Empresa la ejecución de trabajos temporales, eventuales o de obra determinada. Sin embargo cualquier labor que no pueda ser realizada por el personal sindicalizado deberá acordarse con el Sindicato... Para la recontractación y reacondo de personal temporal, Empresa y Sindicato, se pondrán de acuerdo tomando en cuenta el Escalafón General. Ambas partes seleccionarán a los Trabajadores que deberán regresar tomando en cuenta su competencia, eficiencia, conducta, asistencia, puntualidad y disciplina sindical reflejada en los registros del Sistema Trimestral de Retroalimentación".</p>	<p>Cláusula 6</p> <p>Se mantiene igual que el anterior CCT</p> <p>Una de las características que más se destacan en ambos contratos es la que se refiere al cambio de actitud de la empresa en su relación con el sindicato. Ya que, de común acuerdo entre ambos actores colectivos, se contratará a personal temporal, eventual o por obra determinada, de aquellos trabajadores que hayan observado calificaciones aprobatorias según el STR.</p>
<p>Capítulo V</p> <p><i>De la recontractación y vacantes</i></p> <p>Cláusula 12. "La empresa se compromete a cubrir ausentismo, que será igual a la cantidad real observada como ausente en la semana anterior por cada departamento, ajustando a las tendencias estadísticas de aumento o disminución que se hayan observado. En el ausentismo diario se cubrirán todos los puestos vacantes por ausentismo (reclutando reemplazos temporales, citando en tiempo extra a reemplazos temporales u otros de naturaleza CCT).</p>	<p>Cláusula 10. "En el ausentismo diario se cubrirán todos los puestos vacantes por ausentismo [sic] (reclutando reemplazos temporales de otros departamentos no productivos y citando en tiempo extra a reemplazos temporales) con excepción de aquellos puestos que por su naturaleza, no complejidad y no afectación a los sistemas productivos, puedan quedar vacantes ese día".</p> <p>Se anula por tanto el puesto de "cubreausentismo" contemplado en el anterior CCT.</p>	<p>Cláusula 8. "Cuando la Empresa tenga necesidad de recontractar personal eventual o temporal, se pondrá de acuerdo con el Representante Sindical correspondiente para seleccionar, de entre los Trabajadores que le haya prestado sus servicios con anterioridad, a aquellos que les corresponda la recontractación de acuerdo con los requisitos estipulados en el presente CCT"</p> <p>Cláusula 10. "los puestos vacantes por ausentismo se cubrirán con un grupo de personal sindicalizado que se destinará para tal efecto. En caso de que se</p>	<p>Cláusula 8</p> <p>Se mantiene igual que el anterior CCT</p> <p>Se puede inferir que si bien el "grupo de reemplazo" para cubrir las ausencias laborales, no se le nombra como "cubreausentismo", es evidente, no obstante, que en el fondo su forma de proceder tiene esa misma lógica.</p>

(Continúa)

CUADRO N.º 13 COMPARACIÓN DE CONTRATOS COLECTIVOS DE TRABAJO DE FORD CUAUTTLÁN

Flexibilidad Numérica y Económica

<p>Contrato Colectivo 1985-1987 análogo). Asimismo, Empresa y Sindicato revisarán periódicamente el número de cubreadorismo por cada departamento”.</p> <p>Capítulo VI <i>Ascensos y cambios de personal</i> Cláusula 13. “Para cubrir puestos de igual o inferior categoría, pasará el trabajador de menor antigüedad que reúna los requisitos antes estipulados y sin menoscabo de su salario... Todos los movimientos a mayor categoría en tiempo normal, deberán ser registrados para efecto de pago de prestaciones de bonificación por puntualidad; bonificación por puntualidad; bonificación de vacaciones y aguinaldo; dichas prestaciones serán pagadas semanalmente, utilizando 3.53% como factor por hora trabajada....”</p> <p>Cláusula 16. “En caso de ascensos temporales por fluctuaciones en los volúmenes de producción o derivados de operaciones extraordinarias de índole temporal, durante dicho periodo en que el trabajador ocupe un puesto de mayor clasificación, se le otorgará el salario provisional (compensación) que le corresponda. Cláusula 18. “Empresa y Sindicato convienen en que todo trabajador que haya sido ascendido a un puesto de mayor categoría y responsabilidad y que ese puesto sea considerado como definitivo y permanente pasará un lapso máximo de prueba de noventa días, en el que se le concederá el salario provisional (compensación) correspondiente y por todo el tiempo que haya durado su periodo de prueba, en cuyo periodo la</p>	<p>Contrato Colectivo 1989-1991</p> <p>En este contrato las regulaciones a los procedimientos de ascensos y cambios del personal se eliminan, abriendo un amplio margen a la negociación informal, limitándose a enunciar la posibilidad de su existencia. Por el contrario con la introducción del “sistema trimestral de retroalimentación”, se hace más explícita la fiscalización y se involucra al mismo sindicato en los objetivos de la Empresa.</p> <p>Cláusula 11. “Empresa y Sindicato reconocen que en la operación normal de las plantas se dan movimientos de personal en sentido ascendente y descendente. Estos movimientos se llevarán a cabo tomando en cuenta los escalafones departamentales correspondientes y seleccionando Empresa y Sindicato a los trabajadores de acuerdo a su competencia, eficiencia, conducta y disciplina sindical reflejada en los registros del sistema trimestral de retroalimentación...”</p>	<p>Contrato Colectivo 2003-2005 <i>requiera personal adicional se dará preferencia para laborar tiempo extraordinario al personal de otros turnos del mismo departamento.</i></p> <p>Cláusula 12. “Cuando exista una vacante se dará preferencia y se seleccionará al trabajador que esté en el último nivel de la clasificación inmediata anterior con mayor antigüedad, que en los últimos seis meses no tenga faltas injustificadas ni haya cometido actos de indisciplina o inseguros y que haya cumplido con el 100% de la capacitación y adiestramiento que se le haya programado y que hubiere aprendido 3 operaciones de su clasificación actual durante su estancia en la misma...”</p> <p>Cláusula 11. “Empresa y Sindicato reconocen que en la operación normal de las plantas se dan movimientos de Personal. Asimismo ambas partes promoverán el desarrollo profesional de los trabajadores a través de Cursos de Capacitación y Adiestramiento, proporcionando los medios adecuados para tal fin, dentro de la jornada de trabajo y en tiempo extraordinario, dependiendo del caso que se trate”.</p>	<p>Contrato Colectivo 2005-2007</p> <p>Cláusula 12 Se mantiene igual que el anterior CCT Aunque no se hace referencia al sistema trimestral de retroalimentación, quedan, sin embargo, implícitas las obligaciones que el trabajador tiene para aspirar a ocupar una vacante superior al de su puesto.</p> <p>Cláusula 11 Se mantiene igual que el anterior CCT Para la empresa resultan imperativos los programas de capacitación hacia los trabajadores, mismos que son “avalados” por el sindicato quien queda relegado a un papel subordinado en esta materia.</p>
			<p>(Continúa).</p>

CUADRO N° 13 COMPARACIÓN DE CONTRATOS COLECTIVOS DE TRABAJO DE FORD CUAUTITLÁN

Flexibilidad Numérica

Contrato Colectivo 1985-1987	Contrato Colectivo 1989-1991	Contrato Colectivo 2003-2005	Contrato Colectivo 2005-2007
<p>Contrato Colectivo 1985-1987 <i>empresa dará toda clase de facilidades para su capacitación; una vez pasado este periodo, la Empresa le otorgará el salario base que le corresponda sin ninguna prórroga más, es decir, en forma definitiva”.</i></p> <p>Cláusula 21. “Cuando la Empresa tenga necesidad de cambiar personal de una localidad a otra, Empresa y Sindicato se pondrán de acuerdo en el reacomodo....procurando ubicarlo en un puesto similar al que desempeñaba sin afectar los derechos de los trabajadores del departamento, en la inteligencia de que no podrá modificarse el salario base del trabajador en su perjuicio”.</p> <p>Capítulo XVI Prestaciones Cláusula 69. Se contemplaban en esta cláusula los días que por concepto de seguro de vida corresponden al trabajador en relación con su antigüedad y oscilaba entre 495 días de salarios por un año de servicios, hasta 1,415 por 44 y 47 años.</p>	<p>Contrato Colectivo 1989-1991 Cláusula 13. “Empresa y Sindicato acordarán los cambios de personal de una planta o localidad a otra cuando las circunstancias lo requieran”.</p> <p>Al haber sido liquidada la totalidad de los trabajadores perdieron su antigüedad, por lo que e n el CCT sólo se estipulaba el seguro de vida para los obreros con antigüedad de entre uno y dos años.</p>	<p>Contrato Colectivo 2003-2005 Cláusula 13. “Empresa y Sindicato acordarán los cambios de personal de una planta o localidad a otra cuando las circunstancias lo requieran”.</p> <p>Cláusula 52. Se contemplaban en esta cláusula los días que por concepto de seguro de vida corresponden al trabajador en relación con su antigüedad y oscilaba entre 507 días de salarios por un año de servicios, hasta 797 por 16 a 17 años.</p>	<p>Contrato Colectivo 2005-2007 Cláusula 13 Se mantiene igual que los anteriores CCT Sin duda esta cláusula otorga un margen considerable de maniobrabilidad a la empresa para mover con discrecionalidad la planta laboral conforme a la demanda de productividad, incluso entre las tres plantas .terminales: Cuautitlán, Hermosillo y Chihuahua.</p> <p>Cláusula 52. Se contemplan en esta cláusula los días que por concepto de seguro de vida corresponden al trabajador en relación con su antigüedad y oscilaba entre 507 días de salarios por un año de servicios, hasta 850 por 18 a 19 años.</p>

(Continúa)

CUADRO N.º 13 COMPARACIÓN DE CONTRATOS COLECTIVOS DE TRABAJO DE FORD CUAUTTLÁN

Bilateralidad

<p>Contrato Colectivo 1985-1987</p> <p>Cláusula 4. f) "Los candidatos que hayan sido seleccionado deberán pasar un examen médico, debiendo ser practicado dicho reconocimiento por el médico de la Empresa. En caso de que un candidato no pasara satisfactoriamente el examen referido, el Sindicato podrá solicitar al médico respectivo el diagnóstico por escrito para que éste sea sometido a un examen final de una institución medica oficial, obligándose ambas partes a aceptar este dictamen".</p> <p>h) "...Los candidatos que en primera instancia no hayan sido aceptados por la Empresa, podrán nuevamente ser propuestos por el Sindicato".</p>	<p>Contrato Colectivo 1989-1991</p> <p>Cláusula 4. f) Los candidatos que hayan sido seleccionados deberán pasar un examen médico, debiendo ser practicado dicho reconocimiento por el médico de la Empresa el cual debe ser satisfactorio.</p> <p>h) "...Los candidatos que en primera instancia no hayan sido aceptados por la Empresa, podrán nuevamente ser propuestos por el Sindicato para un segundo examen. <i>Para darle una nueva oportunidad a los candidatos rechazados, deberá pasar un periodo mínimo de seis meses</i>".</p>	<p>Contrato Colectivo 2003-2005</p> <p>Cláusula 4. f) redactada en los mismos términos que el CCT 1989-1991.</p> <p>h) redactada en los mismos términos que el CCT 1989-1991.</p>	<p>Contrato Colectivo 2005-2007</p> <p>Cláusula 4. f) Se mantiene igual que los anteriores CCT</p> <p>h) Se mantiene igual que los anteriores CCT</p>
<p>Capítulo VI</p> <p><i>Ascensos y cambios de personal</i></p> <p>Cláusula 17. "...Cuando no exista seguridad, ya sea por parte de la Empresa o del Sindicato sobre la competencia del trabajador para desempeñar el puesto vacante y en consecuencia no haya acuerdo de las partes, se procederá conjuntamente a la aplicación de las pruebas respectivas previamente establecidas por ambos, las cuales deberán ser estrictamente relacionadas con los requisitos del puesto a cubrir; la aplicación (...) deberá ser vigilada por Empresa y Sindicato..."</p>	<p>Capítulo IX</p> <p><i>Del trabajo, calidad y productividad</i></p> <p>En el CCT vigente se incorpora un nuevo capítulo que introduce de manera explícita la necesidad de involucramiento de los trabajadores en los objetivos de la empresa, a partir de la instauración de mecanismos de autocontrol asumidos como una necesidad por parte del Sindicato.</p> <p>Cláusula 22. "El sindicato reconoce la importancia de ser competitivo dentro de la misma industrial, sin que este reconocimiento implique la renuncia de los derechos legales contractuales de los trabajadores. Empresa y Sindicato reconocen que el involucramiento y la participación del personal son la esencia de la calidad y la productividad, por lo que conjuntamente diseñarán y apoyarán</p>	<p>Capítulo IX</p> <p><i>Del trabajo, calidad y productividad</i></p> <p>A partir del CCT 1989-1991, este capítulo ha permanecido.</p> <p>Cláusula 22. Redactada en los mismos términos.</p>	<p>Capítulo IX</p> <p><i>Del trabajo, calidad y productividad</i></p> <p>Cláusula 22. Redactada en los mismos términos.</p> <p>(Continúa)</p>

CUADRO N.º 13 COMPARACIÓN DE CONTRATOS COLECTIVOS DE TRABAJO DE FORD CUAUTTLÁN

Bilateralidad

Contrato Colectivo 1985-1987	Contrato Colectivo 1989-1991	Contrato Colectivo 2003-2005	Contrato Colectivo 2005-2007
<p>Capítulo IX. <i>Del trabajo, días de descanso y tiempos ordinarios y extra</i></p> <p>Cláusula 30. "Cuando por excepción la entrada o salida de un trabajador sea después de las veintitrés horas o antes de las seis horas del día siguiente, ya sea por jornada normal o por tiempo extraordinario, la Empresa se obliga a cubrir al trabajador por la transportación a su domicilio, la cantidad establecida en el procedimiento respectivo"</p> <p>Cláusula 31. "Los cambios de turno se efectuarán invariablemente conforme a la costumbre".</p> <p>Cláusula 32. La Empresa reconoce el derecho de los trabajadores de desarrollar sus labores en forma balanceada durante la jornada diaria, a un ritmo normal de trabajo, el cual se entienda como el que desarrolla un trabajador promedio. <i>Es obligación de la Empresa evitar sobrecargas de trabajo derivadas de ausentismo, fallas de equipo o de irregularidades de cualquier tipo no imputable al trabajador.</i></p> <p>Cláusula 33. "...el personal que labore en turnos diferidos y como consecuencia tenga que laborar como parte de su labor semanal en sábado y/o domingo <i>percibirá</i></p>	<p>esfuerzos que fomenten la participación individual y colectiva. Para fomentar una adecuada comunicación entre trabajadores y supervisión, Empresa y Sindicato están de acuerdo en la aplicación trimestral del Sistema de Retroalimentación Individual que registra los logros y áreas de mejora de cada trabajador. Esta aplicación será monitoreada permanentemente por ambas partes".</p>	<p>Capítulo X</p> <p><i>Días de descanso, tiempos ordinarios y extraordinarios</i></p> <p>Cláusula 27 "Cuando la Empresa tenga la necesidad de trabajar turnos completos durante cualquiera de los días señalados como de descanso semanal o de descanso obligatorio la Empresa cubrirá a los Trabajadores que laboren completo el turno diurno, mixto o nocturno, un salario doble a razón de ocho horas y media por turno, como compensación por su trabajo además del salario que les corresponda por ese día. Queda entendido que el trabajador en días de descanso semanal o de descanso obligatorio es potestativo para los Trabajadores.</p> <p>"Cuando se trabaje más de un turno completo en dichos días, todo el tiempo que exceda a esa labor será computado como salario triple..."</p>	<p>Cláusula 27. Redactada en los mismos términos</p>
	<p>Cláusula 20. "El personal que labore en turnos diferidos y como consecuencia tenga que laborar como parte de su labor semanal en sábado y/o domingo <i>percibirá</i></p>	<p>Capítulo XIII</p> <p><i>Relaciones entre Empresa y Sindicato</i></p> <p>Cláusula 35. "La Empresa reconoce al Sindicato como el Representante del mayor interés profesional de los Trabajadores</p>	<p>Cláusula 35. Redactada en los mismos términos</p>
			<p>(Continúa)</p>

CUADRO N° .13 COMPARACIÓN DE CONTRATOS COLECTIVOS DE TRABAJO DE FORD CUAUTILÁN

Bilateralidad

<p>Contrato Colectivo 1985-1987 <i>una prima adicional de 75% (setenta y cinco por ciento) sobre el salario ordinario del sábado y domingo</i></p> <p>Cláusula 39. Cuando la Empresa tenga la necesidad de trabajar turnos completos durante cualquiera de los días señalados como de descanso obligatorio (además de lo estipulado en la LFT), recibirá "una compensación especial por trabajo en días de descanso equivalente al 14% de los ingresos derivados del tiempo extraordinario laborando en estos turnos"</p>	<p>Contrato Colectivo 1989-1991 <i>una prima adicional de 50% (cincuenta por ciento) sobre el salario ordinario del sábado y domingo</i></p>	<p>Contrato Colectivo 2003-2005 Capítulo III <i>Ingresos y periodos de prueba</i> Cláusula 4. "En los términos del Artículo 395 de la Ley Federal del Trabajo, la Empresa se obliga a admitir exclusivamente a Trabajadores a quienes Sean miembros del Sindicato contratante Cláusula 4 a) El Sindicato proporcionará solicitudes de empleo en número suficiente, siempre y cuando existan necesidades y condiciones que así lo requieran y de entre ellas, seleccionará a los candidatos que presentará a la Empresa.</p>	<p>Contrato Colectivo 2005-2007 Cláusula 4. Redactada en los mismos términos</p>
---	--	---	--

Disminución de autonomía del CEL

<p>Capítulo III <i>Ingresos y periodos de prueba</i> Cláusula 4. b) Las solicitudes de empleo estarán numeradas progresivamente y se llenarán por duplicado, quedando un tanto en poder del Sindicato y otro en poder de la Empresa... Dichas solicitudes, debe firmarlas de aprobadas el Secretario de Trabajo de la localidad respectiva. Cláusula 4. h) El candidato aceptado, así como un Representante Sindical, firmarán el respectivo contrato individual de trabajo antes de iniciar sus labores en la Empresa..."</p>	<p>Cláusula 4. b) "... dichas solicitudes, debe firmarlas de aprobadas el Secretario de Trabajo del Comité Ejecutivo Nacional". Cláusula 4. h) "El candidato aceptado, así como el Secretario General, firmarán el respectivo contrato individual de trabajo antes de iniciar sus labores en la Empresa, del cual se entregará una copia al trabajador"</p>	<p>Capítulo XIII Relaciones entre Empresa y Sindicato Cláusula 36. Empresa y Sindicato convienen en que los asuntos que afectan a más de una Planta, deberán ser tratados por el Secretario General o Secretarios facultados del Comité Ejecutivo Nacional</p>	<p>Sin cambio</p>
--	--	--	-------------------

Fuente: Información tomada en Arteaga, 2003: 238-243, complementada con datos propios respecto de los últimos dos CCT (2003-2005 y 2005-2007).

Hasta aquí quedan considerados los aspectos más importantes acerca del proceso de flexibilidad laboral impulsado por la empresa Ford en su planta de Cuautitlán y que hace referencia a las modificaciones de los CCT; en la siguiente sección, abordaremos lo consecuente con la planta Ford Hermosillo, procurando establecer de igual forma una secuencia o trayectoria de los principales rubros codificados en algunos CCT.

4.2 LA IMPLANTACIÓN DEL MODELO JAPONÉS EN LA PLANTA FORD HERMOSILLO

Como ha sido ampliamente difundido por especialistas que se han ocupado del tema de la reconfiguración espacial en el territorio mexicano del sector terminal de la industria automotriz [Arteaga (1989), (1993) y González (1992), Aboada y Robles (2003)], la apertura de operaciones de Ford Hermosillo en marzo de 1986, formó parte de una tendencia que se vino fraguando en esa época para constituir complejos automotrices en los nuevos sitios industriales del norte y centro del país con miras a la exportación. Como es sabido, el inicio de este proceso de relocalización geográfica a cargo de empresas trasnacionales norteamericanas sucedió seis años antes, cuando General Motors ubicó una planta en Ramos Arizpe, Coahuila. Desde esta perspectiva, la tendencia espacial de las empresas de este sector terminal de la industria automotriz o lo que Arnulfo Arteaga (2003) define como la creación del “tercer núcleo productivo”, suponía en el fondo transformaciones tanto productivas como laborales de suma importancia. En cuanto al aspecto de la producción, se ha insistido demasiado en que se trataba de fundar plantas organizativa y tecnológicamente modernas, orientadas preferentemente a la exportación. En la dimensión laboral, dichas plantas procuraban descansar en relaciones de trabajo que estuviesen desprovistas de la intromisión sindical y de la carga contractual colectiva al estilo de las viejas plantas del centro de México

Con este marco general de análisis, para fines de la siguiente sección nos proponemos avanzar únicamente en esta línea marcada, a saber, la descripción de manera general acerca de los mecanismos de organización y tecnología modernos aplicados en esta planta automotriz, a partir de principios normativos de calidad y máxima eficiencia que rigen la funcionalidad de este tipo de complejos industriales. Una vez esbozados dichos aspectos organizativos del trabajo, pasaremos en la última sección de este capítulo a examinar específicamente los resultados que se han dado en el ámbito de las relaciones laborales,

tomando como base igualmente, los distintos CCT gestionados entre la empresa y comité ejecutivo nacional del sindicato.

4.2.1 LOS PRINCIPIOS ORGANIZATIVOS DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD: JUSTO A TIEMPO Y CALIDAD TOTAL

De acuerdo con varios estudios relacionados con el tema de la modernización tecnológica en la industria automotriz, la planta Ford Hermosillo es sin duda una de las más avanzadas en su tipo, cuestión que le ha merecido ser objeto de varios análisis, mismos que han llegado a establecer controversiales puntos de vista al respecto de cómo es que se llevan a cabo en la práctica la conjunción de los sistemas modernos sociotécnicos con la fuerza laboral mexicana.⁴ Sobre este particular, los autores han coincidido en resaltar el intento de Ford por desarrollar un sistema organizativo-social de producción orientado por las tradiciones y filosofías japonesas. Sin embargo, lo interesante de este caso radica en las conclusiones expuestas en base a trabajos empíricos, y que por supuesto varían según el enfoque. Por ejemplo, de manera sucinta podemos mencionar aquellas interpretaciones que han concebido el modelo de Ford como de “tipo posfordista” (García de León, 1987), o bien como “modelo de organización flexible” (Carrillo y Micheli, 1990), también como “modelo japonés de organización del trabajo” (Shaiken, 1991), “modelo sociotécnico limitado” (Sánchez, 1992), de “japonización de pacotilla” (Lipietz, 1994), de “japonización limitado” (Taddei y Sandoval, 1993 y Wong, 1995), o “modernización reflexiva” (Sandoval, 2003).

En este contexto de discusión amplia sobre todo lo que implica la relación entre tecnologías modernas y mano de obra mexicana, nos apoyaremos, para los propósitos que animan este trabajo, en el estudio recientemente realizado por Sandoval (2003), no sólo por tratarse de un investigador que desde la fundación de esta planta en Hermosillo se dio a la tarea de explicar precisamente la forma en que opera, sino fundamentalmente porque este trabajo en

⁴ “La planta Ford Hermosillo está dividida en nueve departamentos, de los cuales seis participan directamente en el proceso productivo, mientras que los otros tres desempeñan funciones de soporte y control general. Los departamentos que participan directamente en el proceso productivo son: 1) estampado y carrocería; 2) pintura; 3) ensamble final; 4) control de calidad; 5) materiales; y 6) mantenimiento. Los departamentos de soporte son: 1) ingeniería del producto; 2) relaciones industriales; y 3) contraloría.

“Todos los departamentos de la planta se encuentran comunicados entre sí mediante terminales de computadoras que utilizan un procesador de palabras tipo Wang Office, que permite a todos los supervisores acceso inmediato a los comunicados internos de la planta. Este sistema de comunicación también está enlazado vía satélite a las oficinas centrales de Ford Motor Company en Detroit, Michigan, Estados Unidos, así como a todas las plantas Ford en el mundo y a diversos proveedores, tanto en México como en Japón”. Véase, Covarrubias, 1998: 186.

particular ofrece elementos de análisis pertinentes para la comprensión del tema. Desde esta perspectiva, Sandoval (2003: 139) se refiere al sistema moderno de fabricación de Ford Hermosillo como:

“Los mecanismos (...) que están relacionados con las nuevas exigencias y potencialidades que inducen las tecnologías de información y de control industrial basadas en la microelectrónica, así como con la implementación de conocimientos en materia de organización y logística. En particular, nos referimos a los dispositivos tecnológicos de manufactura flexible apoyados en la robótica, los métodos CAD-CAM (Computer Aided Design/Computer Aided Manufacturing), el control de la producción justo a tiempo (JAT o *just in time*, JIT) y el Control Total de Calidad (CTC) o *Total Quality Control* (TQC). Éstos se consideran la parte medular del modelo ideal de referencia que se encuentran vinculados con las transformaciones industriales de las últimas dos décadas. Asimismo, tomados en conjunto, son considerados el *paradigma tecnoeconómico* dominante en las industrias de alta tecnología en el mundo”.

Para que estos mecanismos complejos de alta tecnología aplicados para la producción de vehículos pudiesen tener el éxito esperado, fue importante ante todo que la empresa Ford Motor Company se reorganizara como corporativo a nivel mundial a partir de una configuración de tipo “firma-sistema”, la cual en esencia consiste en centralizar una constelación de redes o alianzas locales, en un esfuerzo de integración orgánica. Esto es, no se trataba simplemente de una forma de integración horizontal que supone simplemente un proceso de externalización de ciertas actividades, funciones o segmentos estratégicos que antes estaban incorporados a la firma, sino lo más relevante, es una integración local con base en planes horizontales y verticales con proveedores y competidores.⁵

Desde esta perspectiva, hacia inicios de la década de los ochenta la multinacional Ford basó su estrategia global en tres regiones: América del Norte, Asia Pacífico y Europa, en donde cada una desarrolló a su vez sus propios modelos de fabricación, esforzándose en compartir los principios orgánicos y dispositivos tecnológicos comunes, a través de los cuales se refuerza la competencia sobre la base de las especificidades locales. Precisamente dentro de esta estrategia global, la planta Ford en Hermosillo –integrada por cierto a la *Body & Assembly Division* que es una de las dos divisiones más grandes de la Ford Motor Company– ha logrado aplicar con éxito los conceptos administrativos de máxima eficiencia y calidad en virtud a que desde un principio logró reunir por primera vez en un mismo espacio en toda América del Norte –para las actividades de la Ford– las operaciones de

⁵ Para recordar la lógica de funcionamiento de este tipo de modelo de integración orgánica, véase el primer capítulo de este trabajo, en particular la sección relativa al sistema modular, p. 31 y ss.

estampado y ensamble, lo que hizo más funcional y ágil los flujos de materiales y la entrega de los productos a los distribuidores en los tiempos programados.⁶

Adicionalmente a ello, también debemos considerar la contribución muy importante que el método *justo a tiempo* (JIT) representa para el corporativo en general, como punto de enlace entre los planes verticales y horizontales de dicha corporación con la especialización productiva buscada en el nivel regional. Es por este motivo que en esta planta automotriz la producción justo a tiempo constituye una de las partes esenciales de todo el sistema de fabricación, ya que, como asegura Sandoval (2003: 150):

“A través de este método, las relaciones de abastecimiento ya no se regulan conjuntamente entre el área de fabricación y las compañías proveedoras relacionadas con ésta, con vistas a reducir las existencias de mercancías y los tiempos de recorrido. Los requerimientos de fabricación de la planta se engarzan *justo a tiempo con la producción de sus subsidiarias en varias partes del mundo para mantener el inventario a su mínima expresión, por medio de la producción y la adquisición “sólo de que es necesario y cuando es necesario”*. El resultado en términos operativos de fabricación es una mayor cooperación en tiempo real entre las áreas de planeación y gerencia de producción con los proveedores nacionales y extranjeros, lo que significa mayor interrelación entre ellos a través de circuitos permanentes de retroalimentación” (cursivas nuestras)”.

Al mismo tiempo, como parte de las exigencias que los directivos de esta planta automotriz impusieron a sus proveedores y en aras de mantener sus estándares de calidad y eficiencia en sus productos, han obligado que la línea de producción del proveedor y del ensamblador esté sincronizada, y que también los procesos de producción generen un tipo de calidad y control similar al de la Ford. Es por ello que desde la apertura de esta planta se llevaron a cabo programas operativos que implicaban dos cuestiones: 1) la Ford se comprometía a promover relaciones comerciales de respeto y beneficio mutuo, y 2) los proveedores, a su vez, se comprometían a promover el involucramiento participativo de los empleados y la gerencia para mejorar las relaciones laborales y crear así una atmósfera de trabajo de equipo y creatividad dentro de las actividades de compras.⁷ Estos condicionamientos han permitido

⁶ “La planta inicia con la producción de automóviles subcompactos *Tracer*. Toda la producción de la planta es exportada principalmente a Estados Unidos y en menor medida a Canadá. Su capacidad de producción inicial fue de 130,000 unidades anuales. Para 1990 su capacidad se amplió a 140,000 y adaptó su línea de producción para ensamblar el modelo *Escort*, mediante la inversión de 300 millones de dólares. Este modelo ha representado más del 60 por ciento de la producción de Ford Hermosillo desde entonces” (Carrillo, 1996: 164).

⁷ De acuerdo con los requisitos de entrega por parte de los proveedores a esta planta automotriz, existen identificadas al menos cuatro categorías:

- 1) Proveedores JIT cercanos de responsabilidad total con entregas diarias y que trabajan conjuntamente con Ford en las líneas de ensamble;

que la planta de Hermosillo cuente con la cadena de proveedores más especializada en todo el país, y que además en dicho centro productivo, hacia fines de los ochenta, a diferencia de las demás plantas de la organización Ford, tuviese un 65% de las partes del *Tracer* provenientes de Mazda, en Japón, lo que en un principio fue considerado como algo difícil de lograr, sobre todo por los inconvenientes de la distancia (Sandoval, 2003: 151). Sin embargo, para la fabricación de este vehículo, entre 1986-1989, se implementó el método JIT a ocho mil millas de distancia a partir de lo que se dio a conocer como el “*Centro de Consolidación de la Ciudad de Hiroshima*”, que cubría la ruta Hiroshima-Guaymas-Hermosillo, con duración de 18 días de traslado de materiales (véase Figura 1).

A este respecto, podemos afirmar que la influencia japonesa sobre la integración de componentes y materiales empleados en Ford Hermosillo fue considerable hasta 1990, ya que representaba el 65 %, frente al 7% de origen estadounidense y 18% de productores mexicanos. Sin embargo, con las reglamentaciones impuestas por la Regulación Federal de Economía de Combustible (CAFÉ, por sus siglas en inglés), que estipulaba que 75% del valor de las partes debían ser de origen estadounidense, lo que ocasionó que se modificara la participación de los proveedores por el lugar de origen. Así pues, los proveedores estadounidenses pasaron a esa cifra de 75%; México pasó de 18% a 5% y de 65% a 18% para el caso de los proveedores de Japón. Más aún, con la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio (TLC), por las reglas de origen se ha advertido un incremento en la participación de los proveedores norteamericanos.

Ante este panorama descrito se podría presumir de manera anticipada que la aplicación de este método JIT en la planta de Hermosillo pudiese haber tenido resultados exitosos desde un inicio, sin embargo, un estudio realizado por Carmen Bueno en el año 2000 y citado por Sandoval (2003: 157-158) nos revela algunas inconsistencias en cuanto a las problemáticas relacionadas con la entrega a tiempo de los insumos por parte de los proveedores, atribuible este hecho al incumplimiento de los estándares de certificación. En efecto, según dicho estudio:

-
- 2) Proveedores JIT cercanos a la planta con entrega diaria;
 - 3) Proveedores nacionales, y
 - 4) Proveedores internacionales.

El primer tipo de proveedor paga una multa de 20 mil dólares por cada minuto que esté parada la línea por errores atribuibles al proveedor. Véase Carrillo, 1996: 169.

“(…) todavía se pueden encontrar en una misma planta procesos de producción donde coexisten líneas certificadas que elaboran partes y componentes de exportación bajo el estándar QS 9000, y otras que producen componentes que no cubren estos mismos requisitos de calidad. Incluso, la situación puede ser más grave para algunas otras empresas de autopartes:

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

Aunado a lo anterior, también se han detectado otros problemas en esta planta automotriz relacionados entre otras cuestiones por la falta de conocimiento técnicos por parte de los obreros, flujos de comunicación no muy rápidos, así como lento aprendizaje y falta de control de imprevistos. Todo este escenario ha permitido que se establezcan juicios críticos de autores especializados en estudiar la forma en que opera esta planta. Es el caso del estudio realizado por Alain Lipietz, quien nos advierte que todas estas fallas son más comúnmente localizadas en fábricas cuyo estilo de producción de corte fordista, empero el hecho de que se encuentren aun presentes en plantas como la de Hermosillo, le da pie para asegurar que dicho modelo de fabricación está más identificado con lo que él mismo denomina “japonización de pacotilla”.⁸

A pesar de estas dificultades, la base de retroalimentación tanto de información como de la entrega de materiales y productos apoyada en el JIT, ha dado como resultado que el proceso de fabricación impulsado por los directivos de la Ford Hermosillo sea uno de los más avanzados en su género entre todas las plantas con que cuenta este corporativo a nivel mundial. Sólo por citar a modo de ejemplo, podemos afirmar que gracias al nivel de productividad y calidad alcanzados, a los tres años de funcionamiento ocupó el primer lugar dentro del consorcio y el segundo en la lista de plantas terminales, y en esa tendencia, para

⁸ Para Lipietz los nuevos países industriales del "Tercer Mundo" estarían representando una de las dos salidas a la crisis fordista: 1) la “japonización de pacotilla”, y 2) una taylorización compleja, la cual sería en opinión de Lipietz la opción “auténtica”, puesto que está 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”. Por lo tanto, Ford Hermosillo sería un adecuado ejemplo de semejante japonización (Lipietz, 1995: 39).

1993 tenía el cuarto lugar dentro del consorcio (Carrillo, 1996: 164).⁹ Ello se ha debido, sin duda a que ha logrado hacer eficiente la aplicación de conocimiento científico-técnico con la introducción de nuevos enfoques de organización del trabajo, apoyados fundamentalmente en grupos y círculos de calidad. En este sentido, el proceso de trabajo y producción está diseñado para introducir los avances de la revolución tecnológica asociados con la tecnología de la información, la microelectrónica y la robótica, de tal forma que el empleo de los modernos sistemas flexibles de fabricación se ha logrado extender a casi todos los lugares de la cadena productiva, bajo conceptos fundamentales tales como *control de calidad total* y *mejora continua (kaizen)*; lo cual en esa interacción entre principios normativos de calidad y el implemento de equipos y materiales modernos, constituyen en síntesis, los pivotes tecnológicos para una mayor automatización dentro de la fábrica.

De esta manera, mientras que la *mejora continua* “sirve para medir los avances y la competencia con otras plantas, y es el indicador que marca la diferencia en todas las actividades de gestión de calidad que son propias del modelo Hermosillo” (Sandoval, 2003: 165), el *control de calidad total* permite llevar a cabo un sistema de planeación de toda la producción, así como el control de los procesos, a través del diseño organizacional en forma de red sistémica y retroalimentada, que implica circuitos de comunicación de carácter reflexivo. Desde este punto de vista, a diferencia de las antiguas plantas fordistas, en las cuales el departamento de inspección y/o de especialización en control de calidad determinaba por completo la calidad del producto, en este tipo de plantas automatizadas – pero en especial en la Ford Hermosillo–, encontramos procedimientos más complejos que se apoyan tanto en el desarrollo de programas de planeación de calidad como en la aplicación de estándares internacionales, todo ello inscrito en la participación obrera de los llamados círculos de calidad y círculos de cero defectos, con autoridad para detener la línea de producción. Sobre este aspecto, Sandoval (2003: 172) asegura que el éxito de esta planta transnacional se debe a que:

“(…), al igual que en las empresas automotrices japonesas, la calidad total abarca cuatro etapas o actividades integradas, como son las de *diseño, manufactura, servicio de productos al cliente y desarrollo*. Las cuatro son responsabilidad de los empleados a

⁹ “Womack, Jones y Roos, al referirse a los logros de Ford Hermosillo, que en su examen de realización productiva en 90 plantas automotrices situadas a lo largo de 17 países obtuvo el primer puesto en términos de calidad, señalaron que estábamos ante la confirmación de la posibilidad de extender mundialmente el modelo *lean* (Womack, *et al.*, 1990: 87)”. Citado por Covarrubias (1997: 4).

todos los niveles y en cada departamento de la organización desde los directivos, supervisores y técnicos, hasta los proveedores, distribuidores, vendedores y todas aquellas personas relacionadas con el funcionamiento de la empresa”.

En consideración a estas demandas de máxima eficiencia y calidad, las gerencias de plantas automatizadas y sumamente sofisticadas como la de Hermosillo, han presionado para implementar nuevas estrategias de racionalización del trabajo, a partir de las cuales ha sido posible propiciar una *cultura del involucramiento decisional* entre los trabajadores de la empresa. En efecto, al mismo tiempo que este modelo japonés requiere una base material moderna con el implemento de alta tecnología especializada, también es importante –para dicho modelo– que los trabajadores adquieran un amplio rango de habilidades a través de la educación, el entrenamiento permanente y la rotación de empleos a fin de que en ellos exista una motivación voluntaria a la participación y redunda además en la comunidad de valores y sentido de unidad con la empresa.

En conjunto estas estrategias gerenciales enfocadas a promover la actividad voluntaria ponen especial énfasis en el trabajo en equipo como la mejor forma para concretar una política de *empowerment* o empoderamiento. Es decir, se trata de un poder delegado que otorga la autoridad a los trabajadores organizados en equipos para tomar decisiones correspondientes a su área de trabajo y a su trabajo mismo; todo ello con miras a generar un liderazgo compartido que vincule los intereses y aspiraciones propias de quienes trabajan en la planta con los de la corporación (Sandoval, 2003: 193). Sin embargo, aún cuando para la empresa el desarrollo de este concepto en particular, referido a la creación y fomento de los equipo de trabajo resulta un apoyo significativo para los fines que ella persigue, en los hechos, nos comenta Sandoval (2003: 197) que:

“(…) a menudo ello se ha revertido contra la planta; por ejemplo, al momento de ponerlos en práctica durante las negociaciones contractuales y en los reclamos individuales cotidianos que se dan en el lugar de trabajo, donde al parecer se disputa el significado de éstos (grupos). En otras palabras, dichos conceptos han tenido la virtud de tejer significados comunes entre los mismos obreros, aunque no siempre son compatibles con la visión de la gerencia”.

Lo interesante de esta manera en que los trabajadores de la Ford Hermosillo han asimilado el concepto de grupo para convertirlo incluso en factor de unidad, la vemos traducida en forma muy destacada en las luchas sindicales con la empresa, como expresión de conflictos que se suceden a su vez en el piso de fábrica. Esta situación, no obstante, debe verse matizada hasta un cierto punto, ya que la experiencia mostrada hasta inicios de esta década

tiene que ver con el hecho de que la estrategia de involucramiento y participación ha seguido una tendencia marcadamente irregular, debido a que como establece el propio Sandoval (*Ibid*: 194), se observa un proceso continuo de tensiones y fricciones entre los distintos niveles jerárquicos respecto a las responsabilidades asignadas y de la forma de llevarlas a la práctica. En este sentido, parece evidente que no todos los trabajadores participan voluntariamente ni juegan papeles significativos en la responsabilidad, discusión y solución de problemas. Por ello, en términos comparativos, la práctica de reuniones al interior de los equipos no es tan vigorosa como en las plantas japonesas, sobre todo porque se siguen manteniendo las viejas costumbres que se suelen presentar en las plantas antiguas del centro del país, como por ejemplo, la falta de responsabilidad y control sobre las cargas de trabajo, la falta de compromiso para respetar los horarios, el ausentismo, la pérdida de material y equipo, etcétera, cuestiones todas ellas que han motivado a la gerencia de la empresa a regresar la vigilancia extrema de los supervisores a las funciones asignadas a los grupos.

Con todo y las limitaciones antes señaladas en cuanto a las especificidades en que operan estos grupos de trabajo en Ford Hermosillo, es justo reconocer la importancia que adquieren como “correa de transmisión” cultural –por decirlo de algún modo– sobre algunas pautas de comportamiento colectivo e individual y porque además constituyen la base en que están desarrolladas las relaciones de trabajo con la empresa.

Es por esta razón que nuestro interés para la última sección de este capítulo, será llevar a efecto un análisis de dichas relaciones de trabajo producidas en esta planta transnacional, igualmente tomando como referencia la forma en que se han estructurado los contratos colectivos de trabajo (CCT) y que han dado lugar a distintas formas de enfrentamiento con la gerencia de la empresa.

4.2.2 LAS RELACIONES LABORALES EN LA PLANTA AUTOMOTRIZ FORD HERMOSILLO VISTAS A TRAVÉS DE LOS CONTRATOS COLECTIVOS DE TRABAJO

Con mucha frecuencia los estudiosos del tema de la reestructuración productiva en la industria automotriz suelen generalizar en torno a las formas concretas en las cuales se han establecido este tipo de plantas en la zona norte y centro del país, toda vez que existe la presunción de que sin excepción todas nacen con CCT altamente flexibles –lo cual es cierto–,

pero también se ha llegado a considerar que éstos contratos son suscritos a espaldas de los trabajadores y con el auspicio de un sindicato protector. Sin embargo, para ser más precisos, el caso que nos ocupa referido a la planta Ford Hermosillo, se demuestra que los términos de contratación flexible de la gestión del trabajo se propusieron en un marco de representatividad sindical, cuya lógica de acción conflictiva con la empresa, a pesar de pertenecer a la Confederación de Trabajadores de México (CTM), va permitir entender cómo durante una primera etapa, la cual transcurre entre 1986 a 1990, las relaciones laborales en el piso de fábrica tuvieron como rasgo principal la falta de colaboración de los trabajadores hacia los compromisos de calidad y eficiencia promovidos por la empresa; conflictos que se reducirán posteriormente de manera significativa por los cambios de actitud mostrados tanto por la gerencia como la de la propia sección local de este sindicato.

De cualquier manera, en opinión de varios analistas la planta automotriz Ford Hermosillo ha sido considerada desde su puesta en marcha (1986) como uno de los ejemplos más adelantados en América Latina en la formación de *greenfield worksites*,¹⁰ ya que se puede constatar que sus sistemas de producción flexibles han descansado en un proceso tecnológico con elevada automatización acompañado de una organización del trabajo altamente flexible basada principalmente –como se apuntó en la sección anterior– en grupos de trabajo, rotación de tareas y movilidad de puestos.

Con este marco general de análisis, en lo que sigue se intentará reconstruir a partir de la estructuración de los distintos contratos colectivos, la trayectoria observada en las relaciones laborales de esta planta automotriz.

Desde esta perspectiva, existe suficiente evidencia empírica para suponer que las relaciones laborales en Ford Hermosillo han vivido al menos dos etapas claramente diferenciadas: La primera que va desde la apertura de la planta hasta 1990, identificada por lo que algunos autores han denominado “flexibilidad defensiva” (Covarrubias, 1997) o “flexibilidad impuesta” (Sandoval, 2002) caracterizada por ingresos y prestaciones reducidos, así como estrategias gerenciales de control del proceso de trabajo y el arreglo numérico y funcional del empleo; así mismo dentro de esta etapa se logra apreciar la imposición empresarial de

¹⁰ Los conceptos *greenfield worksites* y *brownfield worksites*, aluden a las zonas en las que se han desarrollado determinado tipo o perfil de trabajador: el primero corresponde a los nuevos centros fabriles con tecnología moderna y cuyo tipo de trabajador es flexible; el segundo concepto, se refiere a viejas plantas con aplicación de tecnología rezagada y con un estilo de organización del trabajo más orientado al tipo fordista taylorista.

límites estrechos a la acción sindical. La otra etapa, que comprende desde 1990 hasta la fecha, en la que se evoluciona hacia una “flexibilidad ofensiva” o “flexibilidad negociada”; es decir, 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. Adicionalmente en la etapa reciente los salarios se incrementan por encima de los salarios mínimos y contractuales de México y las prestaciones crecen significativamente.

Como quiera que sea, una constante que se ha manifestado en ambas etapas –una corta y la actual demasiado prolongada–, ha sido la proclividad o imperiosa necesidad por parte de la empresa para que el CCT regule entre otros aspectos las formas de empleo, las retribuciones salariales, así como ciertas funciones de trabajo, todo ello con la finalidad expresa de incrementar la calidad, la productividad y la eficiencia del trabajo. En otras palabras, lo que se alcanza a apreciar, es en principio un afán por parte de la empresa para contar en cada revisión con un CCT capaz de garantizar un marco suficiente de libertad a la gerencia frente al sindicato de tal forma que le permita subcontratar, emplear o despedir y hacer ajustes de personal. Desde esa lógica, el contrato se ha dispuesto como un instrumento para establecer mecanismos de pagos al personal medidos en función de rendimiento, y a la capacidad que tiene para compactar tabuladores. Por último, lo codificado en términos de normatividad del trabajo tiene en el fondo promover una serie de acciones orientadas entre otras cuestiones a ejercer en forma discrecional la movilidad del personal, la posibilidad de disponer jornadas de trabajos no rígidas; pero sobre todo, la demanda principal en impedir la intermediación del sindicato en las decisiones de cambios tecnológicos, organizacionales, normas de productividad y tratamiento de los conflictos. (Para una visión de conjunto véase cuadro número 14).

a) Primera etapa (1986-1990)

En esas circunstancias, la primera etapa comprende la suscripción de dos contratos prácticamente semejantes: 1986-1988 y 1988-1990. En ellos se alcanza a observar una postura favorable a los intereses de la empresa en la que se fijan los términos de flexibilidad “impuesta” en sus tres dimensiones: numérica, funcional y salarial. Así por ejemplo, podemos señalar que desde el primer contrato hasta el tercero (1990-1992) la empresa tuvo la libertad de contratar y seleccionar al personal de nuevo ingreso. En las nuevas contrata-

CUADRO N.º 14 COMPARACIÓN DE CONTRATOS COLECTIVOS DE TRABAJO DE FORD HERMOSILLO

Flexibilidad Numérica y Económica

Contrato Colectivo 1986-1988	Contrato Colectivo 1992-1994	Contrato Colectivo 2006-2008
<p>CONTRATACIÓN</p> <p>Cláusula 42. "El sindicato faculta a la empresa para contratar personal eventual o temporal o por tiempo determinado para aquellos trabajos que no se relacionen con el objeto de la planta. El sindicato faculta a la empresa para contratar servicios externamente" ..</p> <p>CONTRATACIÓN Y VACANTES</p> <p>Cláusula 40. La empresa establecerá los requisitos que deben ser cubiertos por los trabajadores (para ser contratados).</p> <p>Cláusula 43: Para contratos de planta Empresa y Sindicato se pondrán de acuerdo sobre las condiciones en las que éstas se originarán en el futuro.</p> <p>ASCENSOS Y CAMBIOS DE PERSONAL.</p> <p>Cláusula 12: El trabajador escalará un nivel en reconocimiento a la experiencia adquirida por éste, hasta alcanzar el nivel 8. Para progresar de nivel a nivel es necesaria la certificación de habilidades técnicas en adición a las habilidades manuales de la operación. El avance está sujeto a: (1) que cumpla con el entrenamiento contenido en su plan individual de objetivos de entrenamiento elaborado en forma anual por su especialista; (2) que acumule un año; (3) que reciba certificación por parte del grupo de que ha incrementado sus habilidades técnicas de acuerdo a las necesidades de operación de la planta.</p> <p>Cláusula 39. Empresa y Sindicato convienen que para cubrir volúmenes de producción de esta planta se tendrá la misma obligación de presentarse a laborar los sábados como cualquier día hábil de trabajo.</p>	<p>Cláusula 40. Se añade "cualquier trabajo de ampliación y/o remodelación de sus instalaciones que no pueda ser realizado por personal sindicalizado, la <i>empresa informará oportunamente</i>" para que este prevea y analice las condiciones y actos de inseguridad que se presentasen.</p> <p>Cláusula 38. Se modifica quedando: La empresa se obliga a admitir exclusivamente como trabajadores a quienes sean miembros del sindicato" y sean propuestos por éste. Esta cláusula queda en el CCT de 1994-1996 sin modificación.</p> <p>Cláusula 13: Se modifica reduciendo el tiempo de experiencia de 1 año a 6 meses hasta alcanzar el nivel 10. En el avance de niveles se reduce de un año a un semestre el plan de objetivos. En cuanto a experiencia se reduce de un año a 6 meses. Se incluye los puntos IV y V; el IV indica "la progresión de niveles se sujeta al cumplimiento por parte del trabajador del 95 por ciento de asistencia; el V señala "se acuerda que la progresión o avance de personal al nivel 10 será del 28 por ciento de la población de cada departamento de la planta.</p> <p>Cláusula 37. Se modifica y queda "para cubrir volúmenes de producción... Empresa y Sindicato se pondrán de acuerdo para programar el tiempo extraordinario que se requiera".</p>	<p>En términos de subcontratación, la empresa decide el número de trabajadores y el tiempo laborable dentro de la planta, previa consulta con el sindicato. Prácticamente el contenido es similar desde el contrato 1994-1996.</p> <p>Prácticamente redactada en los mismos términos desde el contrato 1992-1994.</p> <p>Cláusula 12: "Empresa y Sindicato, con el fin de dar a conocer al Trabajador oportunidades y desarrollo, avance y pago de acuerdo con sus conocimientos, habilidad y experiencia adquirida, acuerdan establecer un sistema de clasificación y progreso de 15 niveles de pago con una sola clasificación o puesto".</p> <p>Cláusula 13: "El trabajador podrá escalar de nivel en reconocimiento a la experiencia adquirida, hasta alcanzar el nivel 12 de la estructura actual." Así mismo se modifica el punto V, el cual establece que: "La progresión o avance del personal que cumpla con los criterios anteriores será conforme a su antigüedad y hasta el 40% en el nivel 9, para el nivel 10 hasta el 30%, para el nivel 11 hasta el 20% y para el nivel 12 hasta el 10% de la población de la planta".</p> <p>En el rubro de las sobrecargas de trabajo, prácticamente se mantiene en los mismos términos que el CCT 1992-1994.</p>

(continúa)

CUADRO N.º 14 COMPARACIÓN DE CONTRATOS COLECTIVOS DE TRABAJO DE FORD HERMOSILLO

Flexibilidad Numérica y Económica

Contrato Colectivo 1986-1988	Contrato Colectivo 1992-1994	Contrato Colectivo 2006-2008
<p>Cláusula 20. Los trabajadores que laboren en turnos diferidos percibirán el equivalente de un 50 por ciento del salario diario como prima sabatina o dominical.</p> <p>CAPÍTULO 2. PRINCIPIOS GENERALES:</p> <p>Cláusula 5: "El Sindicato reconoce el derecho de la Empresa de establecer métodos y sistemas que le permitan obtener los mejores niveles de productividad, eficiencia, calidad y el desarrollo de los Recursos Humanos, siempre y cuando estos no generen sobrecarga de trabajo".</p> <p>DISMINUCIÓN DE AUTONOMÍA DEL COMITÉ EJECTIVO LOCAL.</p> <p>Cláusula 9: "Los trabajadores que requieran tratar algún asunto relacionado con su trabajo, lo harán en primera instancia a través de su grupo, en segunda instancia con el especialista del producto y si la solución no les resultara satisfactoria presentarán el asunto a un representante sindical".</p>	<p>Cláusula 19. Se aumenta a 75 por ciento del salario diario. En CCT de 1994-1996 Cláusula 19: Se aumenta a 80 por ciento de salario.</p> <p>Sin modificar eses punto. En la negociación de 1994-1996 queda vigente. Pero se añade: "<i>La empresa informará al sindicato con anticipación de dichos métodos, sistemas y los requerimientos de personal que necesite</i>".</p> <p>Cláusula 9: "Para resolver cualquier asunto que afecte las operaciones cotidianas de un departamento, el grupo de trabajo, que incluye al especialista del producto y el representante sindical, analizará y tomará las decisiones que crea pertinentes". Para el CCT de 1994-1996 se añade: "En caso de inconformidad de algún trabajador del grupo con esa decisión, Empresa y Sindicato acordarán lo conducente. Cualquier otro problema de los trabajadores será tratado directamente ante la Empresa por conducto de su representante sindical.</p>	<p>El pago por concepto de turnos diferidos se mantiene en los mismos términos que el CCT 1992-1994.</p> <p>Se mantiene vigetote este punto en los mismos términos del CCT 1992-1994.</p> <p>Se mantiene vigente desde el CCT 1990-1994..</p>

Fuente: Información tomada en Arteaga, 1996: 298-300, y complementada por el autor para el CCT 2006-2008

ciones individuales la intervención sindical se limitó a opinar sobre una selección elaborada previamente por la empresa. No obstante, únicamente se otorgó la concesión de que los trabajadores de nuevo ingreso tendrían que afiliarse obligatoriamente al sindicato al empezar a trabajar; además deliberadamente no se reglamentaba la posible reducción o ajuste de personal por motivo de la automatización en la planta, por lo que dicha omisión respondía a un interés de la gerencia para evitar la posible intromisión sindical.¹¹

Otra característica notable de esta etapa es la que se refiere al tema de la subcontratación, toda vez que la empresa se reservó este 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” (cláusula 42 del CCT 1986-1988).

Adicionalmente, la empresa sancionó su derecho a contratar personal eventual, temporal o por tiempo determinado, puesto que se reconocía que por los compromisos de entrega de automóviles al mercado extranjero “(la empresa) está expuesta a variar los volúmenes de producción” (cláusula 42 del CCT 1986-1988).

En cuanto a los ascensos y promociones, éstos siempre han tenido como base los conocimientos, habilidades y experiencias adquiridas. Para ello, 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 un trabajador pueda progresar de un rango a otro. En efecto, tal progreso para un obrero implica el cumplimiento de tres aspectos:

- I). (...) el entrenamiento, desarrollo y oportunidades de rotación contenidos en su Plan Industrial de Objetivos de Entrenamiento, elaborado en forma anual por su Especialista de Producto y el grupo de trabajo.
- II). Por lo menos un año efectivo adicional de experiencia en la planta.

¹¹ Hay que anotar también que en ambos contratos se cancelaba la famosa “cláusula de exclusión” al sindicato como una de las prerrogativas existentes durante el modelo del sindicalismo tradicional corporativo, ya que la empresa decidió quitar ese lastre, por medio del cual la LFT autoriza a los sindicatos a intervenir en los procesos de contratación y separación del empleo. Sin embargo, como vamos a ver más adelante en la siguiente etapa, con el contrato 1992-1994 las cosas cambian, ya que 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” Véase Covarrubias, 1997.

III. Recibir certificación por parte del grupo, gerente de área, representante sindical, y coordinador de entrenamiento de que ha cumplido con su plan individual (cláusula 12 del cct 1986-1988).

Por otra parte, en el rubro de las prestaciones y salarios, éstos se devengaban al trabajador de acuerdo a un poco más del mínimo exigido por la Ley Federal del Trabajo, de modo que éste constituyó durante el periodo en cuestión en un asunto de conflictividad creciente entre trabajadores y empresa. Otro asunto que igualmente tuvo este mismo sesgo hacia el conflicto fue la movilidad horizontal polivalente sin restricciones realizadas por la empresa conforme a las sobrecargas de trabajo; esto es, la falta de regulación precisa en esta materia por lo que hace a los dos primeros CCT, contribuyó a crear entre la base trabajadora un clima de rechazo a los principio de eficiencia y calidad promovidos por la empresa.

Finalmente, en el tema de la resolución de problemas a los conflictos suscitados en el piso de fábrica, resulta evidente el carácter de mediador que forzosamente debían cumplir los grupos de trabajo. Es decir, en los dos primeros contratos se anteponeían como instancia obligada la figura institucional de estos grupos de trabajo sobre el sindicato, para el tratamiento de conflictos laborales. De esta manera se establecía en ambos contratos que los problemas de trabajo tenían que tratarse primero en los grupos de trabajo, encabezados por el "especialista de producto", y sólo si en los grupos no se alcanzaba una solución satisfactoria –establecían los contratos– los problemas podrían pasar al sindicato.

Con todo este panorama que define una serie de retrocesos comparativamente a las conquistas alcanzadas por los trabajadores del sector de las primeras plantas establecidas en el país, se desenvuelven algunos actos de inconformidad o protesta simbólica por parte de los trabajadores; aunque cabe señalar que el primer año de actividades en la planta, transcurrió sin abiertos conflictos y prácticamente sin actividad sindical, aún cuando a este último respecto mencionamos líneas arriba que esta característica de haber negociado el primer contrato colectivo con la presencia sindical había sido el rasgo distintivo en relación a otras plantas similares a las de Hermosillo.

Sin embargo, los conflictos y la actividad colectiva en defensa de mejores condiciones salariales propiciados por el fracaso de las negociaciones entre gerencia y sindicato para

revisar y negociar el tabulador, concluyó en el primer estallamiento de huelga ocurrido entre el 24 de febrero al 30 de marzo de 1987. En efecto, como apunta Sandoval (1988:199):

“La huelga de la Ford ha puesto al descubierto algunas de estos problemas y ha sido el vehículo para exteriorizar hacia la sociedad una imagen que hasta hace poco había aparecido sólo con el rostro de la eficiencia y de las relaciones armónicas. Desde que se iniciaron las contrataciones, al compromiso de la disciplina laboral se le sumó otro: el de aceptar salarios menores que en cualquier otra planta del interior de la República, incluso por debajo de otras industrias no automotrices en el estado de Sonora. Contra todas las expectativas creadas en torno a la docilidad, inexperiencia, inmadurez y falta de capacidad para organizar un movimiento de esta naturaleza, los trabajadores de la Ford se lanzaron a la huelga con una demanda de aumento del 70% (reducida a 64% luego de las primeras negociaciones) exigiendo un pago más justo por el que corresponde a un trabajo de alta calificación técnica como el que desempeñan”.

Después de 36 días de huelga, la empresa tuvo que ceder un 54% de aumento salarial (que incluía un 32% de aumento de emergencia), es decir, 16 puntos porcentuales por abajo del 70% inicialmente solicitado por el sindicato. Además otra consecuencia derivada de la situación de encono la tenemos por la medida radical asumida por la empresa y hasta cierto punto previsible por el efecto de que el conflicto había trastocado la disciplina laboral, misma que consistió en determinar el despido de 14 miembros del comité de huelga.

Con este antecedente, la primera revisión contractual puso nuevamente en evidencia los problemas que no habían sido resueltos después de la huelga, ya que, en las negociaciones con la empresa, el sindicato demandó, entre otras cuestiones, un incremento salarial del 50% y la reducción de la jornada laboral de 45 a 40 horas por semana. Nuevamente, la postura de la empresa fue intransigente, ya que se negó a cumplir con la expectativa salarial y menos aún en lo referente a la reducción de la jornada. Los resultados de toda esta negociación fueron:

- 1) En términos generales, se conservó el cuerpo y la filosofía del clausulado del primer CCT;
- 2) Ante esta circunstancia de resistencia sindical para que éste aceptara sin condiciones los imperativos de la empresa para retornar a la disciplina laboral, la gerencia respondió con una disminución efectiva en relación a las cláusulas que tenían que ver con prestaciones y el papel del sindicato en la supervisión en la reclamación sobre las condiciones laborales, y

- 3) El poder de la empresa quedó sumamente cuestionado, sobre todo porque a raíz de la suscripción de este contrato, las manifestaciones de inconformidad fueron más expresivas en el piso de fábrica (véase Carrillo: 1993, 401).

Por otra parte, este nivel de lucha mostrado por los trabajadores hacia el final de esta primera etapa, también alcanzó hasta la recomposición del propio gremio sindical, ya que como lo señala Carrillo (1993: 403):

“En septiembre de 1988, la asamblea general de los trabajadores de Hermosillo acordó la destitución del comité ejecutivo local y nombró en su lugar a una comisión electoral que debería llamar a la elección de una nueva dirigencia. Las elecciones efectuadas el 22 de noviembre dieron el triunfo a la planilla opositora; sin embargo, fuera de reorganizar al gremio en asambleas delegacionales por áreas de trabajo, el nuevo comité no tuvo oportunidades para realizar los cambios que se planteaban, ya que fueron todos despedidos el 13 y 14 de diciembre. *Una vez firmada la revisión salarial del 3 de marzo de 1989, los brotes de inconformidad fueron paulatinamente eliminados*” (cursivas nuestras).

Con este último punto a favor de la empresa se da entonces pauta a la siguiente etapa de las relaciones laborales, la cual va a tener como característica una reducción considerable de conflictos entre empresa y sindicato, que a su vez va a redundar en una mayor colaboración de los trabajadores a los principios organizativos de la empresa.

b) Segunda etapa (1990-2006)

Esta inicia a partir de la segunda revisión contractual celebrada el primero de marzo de 1990, la cual se significó por haber cristalizado un nuevo CCT (1990-1992) más orientado – por decirlo de algún modo– al “equilibrio” entre los factores de la producción. Así por ejemplo, se incrementaron los montos de prestaciones y al mismo tiempo se modificaron los procedimientos de ascensos para simplificar el avance entre niveles.

Sobre este último asunto, Covarrubias (1997) nos comenta las adecuaciones que se hicieron:

“Primero, se reduce el tiempo de experiencia requerido para acceder a una promoción; ahora se establece que un trabajador puede aumentar de rango cada seis meses. Para ello los Planes Individuales de Objetivos de Entrenamiento comienzan a formularse semestralmente. En segundo lugar, 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% del personal total de la planta, atendiendo a 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. Posteriormente el acceso al nivel 10 se amplía para 20% del total de empleados – contrato 1990-1992– y 28% del personal de cada departamento de la planta –contrato 1992-1994”.

Otro cambio importante en cuanto a los términos de flexibilidad funcional, lo tenemos en el siguiente contrato (1992-1994) en el que se establecieron las primeras regulaciones específicas en cuanto a la movilidad horizontal, pero de manera que se permitiera fortalecer la interlocución sindical. Ahí se reguló que cuando se requieran cambios de personal de un departamento a otro, la empresa y el sindicato se pondrían de acuerdo. Y se agrega que ambos promoverían la rotación de personal en las diferentes operaciones de las áreas de trabajo.

En lo que se refiere a la 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 que 20 pertenecen a la misma jornada. El sindicato, desde el primer contrato, tiene un espacio de participación para convenir con la empresa modalidades distintas de turnos.

Y por cuanto a vacaciones, desde el primer contrato deben definirse bilateralmente, pero subrayando la sujeción a las necesidades de la producción. A partir del tercer contrato (1990-1992) la gerencia gana en discrecionalidad, pues se asienta la posibilidad de que la empresa llame a laborar en periodos de "vacaciones colectivas".

Precisamente en el tema de las sobrecargas de trabajo existe una diferencia que parece de fondo, pero en realidad no lo es tanta, ya que mientras que los dos primeros contratos la gerencia no hizo más que responder a los límites mínimos previstos en la LFT (ahí definidos en términos de "lo humanamente posible"), al final, sin embargo, *la gerencia mantuvo una gran discrecionalidad en organización, intensidad del trabajo y normas de producción, comprometiéndose únicamente a notificar al sindicato los cambios que decidiera* (Covarrubias, 1992). La incorporación desde 1990 del efecto en "los intereses de los trabajadores" reflejó una respuesta directa de la gerencia a una de las grandes quejas obreras que han aflorado desde siempre en los momentos conflictivos. Esto es, a las quejas sobre los incrementos en los ritmos de trabajo.

En consecuencia, a partir del contrato 1992-1994 siguió en esta misma línea y 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 empresa y sindicato".

En cuanto a la forma de tratar los conflictos y la representación sindical, los CCT de 1990 a la fecha van a modificar básicamente para “ampliar” los márgenes de acción sindical, toda vez que se le atribuye una mayor participación para saber y en su caso proponer vías de solución conjuntamente con el líder del grupo de trabajo.

En este mismo sentido, los dos primeros contratos contenían una invitación precisa a evitar acciones como paros y huelgas. Señalaban que empresa y sindicato "resolverán conjuntamente los problemas de los trabajadores, procurando no interrumpir las operaciones" (cláusula 7). Sin embargo, por la experiencia de la huelga que implicó costos netos para los intereses de la empresa, el tercer contrato sustituye esta declaración por el compromiso de ambos para "promover relaciones armoniosas que mejoren las relaciones laborales".

Finalmente los ingresos nominales y las prestaciones, durante esta etapa han crecido de manera sostenida, incluso por encima de las retribuciones a los obreros de la planta de Cuautitlán. Como se ha mencionado en líneas arriba, el salario es tabular y para una sola categoría de 15 niveles progresivos, como se contempla en el actual CCT 2006-2008.

A este respecto, cabe señalar que el sesgo de flexibilidad salarial se mantiene invariable de contrato a contrato; esto es la previsión 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 dictan los mercados del automóvil. Sin embargo, comparado con las condiciones de caída salarial que han vivido los obreros mexicanos durante estos años, el comportamiento de los salarios en Ford Hermosillo es notable. Dos elementos sobresalen: primero, a partir del contrato 1990-1992 se establece que todo trabajador de nuevo ingreso se colocará en el nivel 3 de la estructura salarial, contra el nivel 1 de los contratos previos; segundo, 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% mientras que los salarios mínimos y contractuales lo hicieron en 66.6 y 94%, respectivamente. Este hecho ha determinado que el impacto inflacionario sobre los obreros de Ford –de 132% para el mismo periodo– sea menos dramático que aquel que ha resentido la generalidad de los asalariados mexicanos. Véase Covarrubias, 1997.

Algo similar tiene que reconocerse en materia de prestaciones. Esto es, no sólo que éstas comprendan y rebasen lo previsto por la LFT, sino por el crecimiento acumulado en estos últimos 18 años de contratación colectiva en rubros como vacaciones, seguro de vida, subsidio de comedor, etc. Véase el siguiente cuadro.

CUADRO 15. PRESTACIONES FORD-HERMOSILLO

PRESTACIONES	CONTRATOS 1986-1988 Y 1988-1990	CONTRATOS 1990-1992 Y 1992-1994	CONTRATO 2006-2008
Vacaciones	1-3 años de antigüedad = 10 días	Aumenta el total de horas	1-3 años de antigüedad = 10 días 22 años de antigüedad = 20 días
Aguinaldo	27 días de salario	32 días de salario	43 días de salario
Días de descanso obligatorio	13 días	13 días	13 días
Seguro de vida	Antigüedad (años): Días de salario Menos de 1 250 1 a 2 300 3 a 4 350 Muerte por riesgo de trabajo: se incrementan 30% las cantidades pagadas. Se adicionan \$250 para gastos de defunción.	Antigüedad (años): Días de salario Menos de 1 365 1 a 2 425 3 a 4 465 Se mantiene 30% y \$1,700 adicionales para gastos de defunción.	Antigüedad (años): Días de salario Menos de 1 500 2 a 4 570 21 a 22 690 Se mantiene 30% y \$16,000 adicionales para gastos de defunción.
Pago de incapacidades	100% del salario	Sin cambio Se establece que los trabajadores incapacitados permanentemente por el IMSS recibirán el seguro de vida	Sin cambio Se establece que los trabajadores incapacitados permanentemente por el IMSS recibirán el seguro de vida
Fondo deportivo	\$ 5,000 al Comité Ejecutivo Local	Sube a \$ 60,000	Sube a \$ 1'600,000
Fondo de ahorro	\$ 5 mensuales por trabajador	CCT 1990-1992 6% del salario base CCT 1992-1994 9% del salario base	9% del salario base
Comedor	Comedor y alimentos por \$1	Sin cambio	Sin cambio
Gastos de despensa	10% del salario mensual en cupones	13% del salario mensual en cupones	Sin cambios
Pago de horas extras	Conforme a la LFT	Sin cambios	Sin cambios
Turno diferido	65% del salario diario como prima sabatina y dominical	Se incrementa a 75%	Sin cambio

**CUADRO 15. PRESTACIONES FORD-HERMOSILLO
(CONTINUACIÓN)**

PRESTACIONES	CONTRATOS 1986-1988 y 1988-1990	CONTRATOS 1990-1992 y 1992-1994	CONTRATO 2006-2008
Permisos	2 días por alumbramiento de la esposa 3-4 días por defunción de parientes nucleares y \$200 para gastos de defunción	Se incrementa a 3 días Se incrementa a 3-5 días Se incrementa a \$1,000	Se incrementa a 4 días Se incrementa a 6-7 días Se incrementa a \$16,000
Becas	Fondo de \$7,000 para becas de apoyo de estudios profesionales o subprofesionales de los trabajadores o hijos.	Se incrementa a \$62,000 En agosto c/trabajador recibió \$500 para gastos	Se incrementa a \$1'500,000
Seguridad e higiene	Conforme a la ley	CCT 1992-1994: se agregan uniformes anualmente: 5 camisas, 3 pantalones, 1 par de zapatos industriales	Sin cambio
Servicio médico	En la planta: primeros auxilios, consultas y atención de accidentes de trabajo. Este servicio extiende las incapacidades y la empresa cubre costo de medicamentos	Sin cambio	Sin cambio
Capacitación y adiestramiento	Conforme a la LFT	Sin cambio	Sin cambio
Otras prestaciones		CCT 1990-1992: se entregan \$50,000 al sindicato para regalos navideños CCT 1992-1994 esta entrega sube a \$85,000	La empresa entregará al sindicato la cantidad de \$1'700.000 anuales para la compra de regalos navideños los cuales serán sorteados entre los trabajadores La empresa en reconocimiento a la antigüedad que tienen sus trabajadores otorgará a cada trabajador un pago anual que no formará parte del salario base de acuerdo a los siguientes años de servicio. 5-9 \$850 10-14 \$950 15-19 \$1,050 20-24 \$1,150 La empresa pagará en la última semana de los meses de enero, abril, julio y octubre de cada año, la cantidad de \$675 por concepto de "Bono por Compromiso Operativo", a aquellos trabajadores que hayan tenido asistencia perfecta durante el trimestre anterior.
Fuente: Covarrubias, 1997, complementado con datos propios con respecto al CCT 2006-2008.			

Con todo este conjunto de características relativas a la segunda etapa, podemos concluir afirmando en coincidencia con Sandoval (2003: 238) que el patrón de relaciones laborales seguido en la planta automotriz Ford Hermosillo presenta un proceso:

“articulado de cambios en las formas de empleo, en las retribuciones salariales y en ciertas funciones de trabajo, regulado por un CCT que está orientado a incrementar la productividad, la calidad y la eficiencia del trabajo. Estos cambios están referidos a la libertad que tiene la empresa para subcontratar, emplear o desemplear y hacer ajustes de personal; para establecer pagos al personal, medidos en función del rendimiento, y a la capacidad que tiene para compactar tabuladores, ejercer la movilidad interna, la elasticidad de la jornada de trabajo y la desintermediación sindical en las decisiones de cambios tecnológicos, organizacionales, normas de productividad y tratamiento de los conflictos. En otras palabras, puede ser entendido como un modelo que fomenta la inestabilidad en el empleo, que da menos importancia a la antigüedad –aunque no la elimina–, que promueve la participación de los trabajadores en el incremento de sus propias cargas laborales a través del trabajo colectivo, que intenta lograr una mayor integración entre trabajadores y gerencia, que genera una atmósfera ideológica orientada hacia la competencia con trabajadores de otras plantas y que promueve un sindicalismo donde el sindicato se conciba a sí mismo como parte de la empresa”.

En síntesis, lo que en Ford Hermosillo ha prevalecido desde el punto de vista de las prácticas laborales y las relaciones de trabajo, es que una vez que se pudieron solucionar los problemas originales entre la gerencia y la base de trabajadores a principios de la década de los noventa, la política de la empresa en este terreno ha intentado de manera exitosa para sus intereses, traspasar la barrera del sindicalismo tradicional mexicano con un CCT que otorga jurisdicción sólo a esta planta; que procura trasladar la distensión de conflictos al piso de fábrica entre supervisores y trabajadores, y que además pregona relaciones armoniosas entre las representaciones obrera y empresarial.

Sobre este último aspecto, conviene señalar que a diferencia de algunas plantas japonesas localizadas en los Estados Unidos, cuyas políticas tradicionalmente se han opuesto a la presencia sindical porque la consideran un obstáculo para su desarrollo, Ford contempla que pueden lograrse los objetivos de alta productividad y calidad con la participación del sindicato, siempre y cuando éste permita desarrollar relaciones armoniosas y cooperativas con la empresa. No obstante, haber asumido los riesgos que implicaron mantener el orden laboral, desde el inicio de su funcionamiento y con una huelga de por medio no fue sencillo para la empresa, sobre todo porque en el mismo medio empresarial ha permeado la idea manifiesta en contra del sindicalismo.

Empero, los factores que en todo caso han permitido explicar la buena marcha de la empresa en los últimos años, aún a pesar de contar con la injerencia del sindicato sobre algunos asuntos dentro del CCT, se reducen a dos: en primera instancia a la capacidad de sus dirigentes para negociar la aplicación del CCT, y por otra parte, a la política del sindicato que generalmente se ha ocupado de los asuntos económicos del mismo contrato, mientras que la atención de los problemas en línea los ha ido cediendo a la oficina de recursos humanos de la empresa. Esta misma postura de autoexclusión por parte del Comité Ejecutivo Local (CEL) del sindicato frente a la empresa también se presenta con respecto al Comité Ejecutivo Nacional (CEN) toda vez que este último órgano se abroga las grandes decisiones relativas a la revisión bienal del CCT, así como la resolución de pequeños problemas cotidianos, siempre y cuando no alteren las normas del contrato.

Con todo este panorama que define la forma en que son llevadas a cabo las relaciones laborales en la planta Ford Hermosillo, consideramos que estamos en condiciones de avanzar para la siguiente sección del capítulo, en explicar de manera más puntual, las trayectorias en cuanto al modo en que se han aplicado los procesos de flexibilidad laboral en las planta Ford Hermosillo –la cual puede ser vista como un paradigma a seguir– y la vieja planta de Ford Cuautitlán.

4.3 TRAYECTORIAS DEL PROCESO DE FLEXIBILIDAD LABORAL EN LAS PLANTAS AUTOMOTRICES FORD CUAUTITLÁN Y FORD HERMOSILLO

Antes de proceder a analizar de manera comparativa las trayectorias seguidas sobre las cuales ambas plantas automotrices han impulsado su respectivo modelo de flexibilidad laboral, juzgamos pertinente puntualizar acerca de las diferencias en términos del papel que ambas plantas juegan en el mercado de automóviles tanto en el ámbito nacional como extranjero. En este sentido, la propuesta de análisis que ha hecho Arteaga (2003) para distinguir entre la forma en que operan las plantas de Cuautitlán y Hermosillo resulta muy pertinente para los fines de esta investigación. En efecto, mientras que la primera tuvo su origen en lo que él mismo denomina la formación del segundo núcleo productivo o desconcentración de las primeras plantas automotrices ocurrida en la década de los sesenta, la segunda corresponde al conjunto de complejos fabriles del tercer núcleo productivo de la industria, verificado desde los años ochenta y cuyo asentamiento principalmente fue hacia el norte y centro del país, teniendo adicionalmente como característica importante que la cuota

de su producción tiene como destino el consumo extranjero. Sobre esta misma línea de comparación, el siguiente cuadro (Nº. 16) elaborado con el apoyo de Carrillo (1993) nos permite distinguir en forma más precisa la manera en que cada planta ha asumido su propia trayectoria hacia el establecimiento del modelo flexible en sus relaciones industriales. Más aún, la contextualización acerca del origen y desarrollo de ambas plantas constituyen referentes de la manera en que han asumido las formas concretas de modernización y reestructuración productiva en cada una de estas plantas automotrices. (Para una visión global, véase anexo 2).

CUADRO N^o. 16
RUMBO AL MODELO DE PRODUCCIÓN FLEXIBLE EN FORD MÉXICO: DOS TRAYECTORIAS

ASPECTOS COMPARATIVOS	FORD CUAUTILÁN	FORD HERMOSILLO
Política gubernamental de industrialización	Surgida a la luz del modelo de industrialización por sustitución de importaciones (ISI), ha debido sin embargo adaptarse a los cambios de apertura comercial impulsados desde el gobierno federal mexicano	Surgida en los inicios del modelo de industrialización para la exportación (IPE).
Estrategia internacional de localización	Internacionalización (multinacionalización)	Auto japonés-americano (transnacionalización)
Modelo inicial	Fordismo 1 ^a . generación	Producción flexible
Nivel de Flexibilidad Técnica Organizacional	Limitada Amplia	Amplia Amplia
Prioridad en la selección de personal	Experiencia laboral	Perfil educativo
Capacitación en el trabajo	Limitada, aunque hacia los últimos años se le ha dado mayor énfasis	Amplia e intensa
Calificación en el trabajo	Baja	Alta

CUADRO N^o. 16
RUMBO AL MODELO DE PRODUCCIÓN FLEXIBLE EN FORD MÉXICO: DOS TRAYECTORIAS
(CONTINUACIÓN)

ASPECTOS COMPARATIVOS	FORD CUAUTILÁN	FORD HERMOSILLO
Seguridad en el empleo	Frecuentes despidos por motivos políticos	Despidos políticos, sobre todo después de la huelga de 1987
Sustento de la movilidad vertical ascendente	Multicalificación y antigüedad	Multicalificación, antigüedad y desempeño individual
Movilidad horizontal	Baja	Baja
Rotación voluntaria de personal	Baja	Baja
Reestructuración industrial	Intensa	No se presenta
Modernización industrial	Pobre	Moderada
Toma de decisiones	Altamente centralizada, con tendencia a delegarla en los equipos de trabajo	Descentralizada en equipos de trabajo
Tipo de decisiones	Vertical	Vertical, aunque se le da un margen de participación obrera
Nivel de comunicación	Pobre	Bueno
Jerarquización entre los mandos organizacionales	Fuertes distinciones	Débiles distinciones
Tipo de control administrativo	Burocratizado con tendencia a transformarse	Tecnocrático
Tipo de sindicato	Militante debilitado después de la huelga y los movimientos democratizadores al interior del mismo sindicato	Funcional
Capacidad negociadora	Débil	Débil, aunque en los últimos contratos han conseguido algunos beneficios económicos para sus agremiados

CUADRO N^o. 16
RUMBO AL MODELO DE PRODUCCIÓN FLEXIBLE EN FORD MÉXICO: DOS TRAYECTORIAS
(CONTINUACIÓN)

ASPECTOS COMPARATIVOS	FORD CUAUTITLÁN	FORD HERMOSILLO
Control sindical sobre los mercados internos de trabajo	Escaso, aunque en un periodo prolongado de 1977 a 1987 era considerable su capacidad en esta área	Escaso
Relaciones laborales	Respuesta sindical obrera conflictiva, pero desde la segunda mitad del decenio anterior a la fecha el sindicato ha mostrado una actitud hacia semiconflictiva	Semiconflictiva
Percepción sindical frente a cambios en la organización	Resistencia	Consensual
Involucramiento/participación sindical	No	No
De la percepción de los trabajadores:		
Confianza en la gerencia	Muy baja	Moderada
Ante cambios tecnológicos	Positiva	Positiva
Ante cambios organiz.	Negativa	Semipositiva
Ante supervisores	Negativa	Negativa
Fuente: Carrillo, 1993, 522-523.		

De acuerdo con los resultados que se destacan de esta investigación, así como de otros estudios realizados para ambas plantas automotrices, tenemos que:

Aun cuando se trata de una misma empresa esforzada hacia la adaptación del modelo de producción flexible al estilo japonés de la armadora Toyota, existen al menos identificadas dos trayectorias diametralmente opuestas, con ritmo y tiempo de recorrido diferentes. Así pues, mientras la Ford Cuautitlán se observa que su trayectoria está basada sobre una *reestructuración total*, la Ford Hermosillo, se caracteriza por haber llevado una trayectoria de *modernización estable*.

Es decir, en la primer trayectoria resultaba evidente para la empresa, la imperiosa necesidad que tuvo para modificar en forma radical las anteriores condiciones y pautas de trabajo que representaban dos factores en su contra: por una parte, la pérdida de competitividad frente a las otras empresas dentro del mercado nacional, y por otra, los excesivos costos financieros que implicaban los sucesivos CCT, toda vez el carácter ventajoso para los intereses de los trabajadores, en detrimento, por supuesto, de los intereses de la empresa. De ahí que aprovechando la coyuntura de la huelga de 1987 y la reanudación de operaciones bajo nuevas condiciones laborales, la empresa liquidó un contrato proteccionista y tutelar de las demandas obreras, en sustitución de otro menos intervencionista por parte del sindicato. Los años que siguieron fueron difíciles para ambas partes, sobre todo por el nivel de conflicto alcanzado entre los principales actores involucrados: gerencia, sindicato y la propia base de trabajadores.

Por su parte, en la planta de estampado y ensamble de Hermosillo, encontramos una trayectoria definida como de *modernización estable* ya que por razones estratégicas para abastecer el mercado extranjero, se logra entender la lógica empresarial que hubo de por medio para instalar una fábrica moderna en términos de instalaciones y equipo físico y en consecuencia contara con otro perfil obrero, más afín y maleable al nuevo orden laboral que se pretendía imponer.

Desde esta perspectiva, el modelo de relaciones laborales aplicado en la Ford Hermosillo – con todo y las dificultades que al principio hubo para implantarlo de manera eficiente– constituyó un ejemplo a seguir por parte de los directivos de Cuautitlán, a pesar de las diferencias, también notables, en cuanto a los tipos y perfiles de trabajador que existen en ambas plantas, organización sindical, y nivel de vinculación con otras agrupaciones gremiales, entre otras cuestiones.

En este sentido, dada la importancia que reviste el tema acerca de las condiciones flexibles de trabajo y que en gran medida han sido las determinantes en el papel estratégico que la planta Ford Hermosillo ha cumplido en el contexto internacional, la atención académica de los especialistas, ha girado en torno a dos interpretaciones relacionadas con el impacto que eventualmente han producido para modificar por completo las relaciones laborales rígidas mismas que se adoptaron durante mucho tiempo en la Ford Cuautitlán. Es decir, se trata de dos perspectivas de análisis que de suyo constituyen referentes obligadas para la

comprensión del tema, pero que al mismo tiempo representan puntos de vista diametralmente opuestos:

Así pues, por una parte, se destaca la tesis sustentada principalmente por Arteaga (1992:25) según la cual existe la tendencia de que tanto en los viejos como en los nuevos complejos automotrices, las relaciones de trabajo convergen hacia una “homogeneización a la baja”. El punto de vista de este enfoque parte de la consideración de que por las presiones de la alta productividad y calidad observadas en las plantas del norte aunadas a los rezagos productivos de empresas del centro, los sindicatos de estas últimas empresas se han visto obligados a aceptar un empeoramiento dramático de las condiciones de trabajo y un cambio significativo en las relaciones de poder. Es decir, la anterior estructura dual polarizada entre plantas del norte y centro se vuelve más homogénea a través de lo que Pries define como un *downgrading*¹², en virtud del cual las plantas como Cuautitlán que anteriormente tenían condiciones de trabajo y relaciones laborales más favorables se tienen que adaptar, sin embargo, a la situación menos propicia para los trabajadores y que son prevalecientes en centros automotrices como Hermosillo. Desde esta postura es comprensible entonces sugerir que:

“la precarización sobre la que se inician las relaciones laborales en la nueva estructura industrial del norte, sirven de parámetro para los trabajadores de las viejas plantas ya que ha sido el modelo que ha fijado la baja de los salarios, las prestaciones y la eliminación de clausulado de los contratos colectivos del sector a nivel nacional”. (Arteaga, 1992: 25).

Más o menos en esa misma línea argumentativa, Carrillo ha llegado a una conclusión similar cuando reflexiona que:

“Los sindicatos del centro del país que lograron una capacidad considerable de negociación lo perdieron justamente porque las multinacionales aplicaron estrategias de reinstalar su control administrativo en aspectos centrales como el rendimiento, las promociones y la distribución de la mano de obra”. (Citado por Pries, 1998: 79).

Finalmente y siguiendo esta misma línea de análisis, el propio Pries, considera que hacia fines de los años noventa la hipótesis de la “homogeneización hacia abajo” aún resultaba válida y se podía sustentar empíricamente, pero con algunos matices que conviene señalar, ya que la convergencia de las condiciones contractuales y laborales en el sentido de un

¹² De acuerdo con Pries (1998: 74) el modelo *downgrading* corresponde a un acercamiento al empeoramiento, mientras que el modelo *upgrading* significa un acercamiento al mejoramiento. El caracterizar un movimiento en tal cual sentido obviamente depende del “punto de vista”: lo que, por ejemplo, para los trabajadores y su sindicato es un *downgrading*, la gerencia lo puede considerar como un *upgrading*.

cierto *upgrading* se alcanza apreciar en las nuevas plantas del norte (Ford Hermosillo) y un cierto *downgrading* en las viejas plantas del centro (Ford Cuautitlán). Esto es, mientras los obreros de Hermosillo han alcanzado en los últimos años una mejoría sustantiva en cuanto a las condiciones generales de trabajo, los de Cuautitlán observan un rezago pronunciado en sus expectativas de desarrollo en el empleo.

Ahora bien, desde otra postura completamente distinta a la que acabamos de exponer, encontramos la propuesta que hace Covarrubias (1998b: 204), quien contrario a lo planteado por Arteaga, supone que no existe una asociación lineal ni automática entre relaciones laborales y actitudes obreras, toda vez que ambas aparecen mediadas por el nivel de compromiso organizacional que la empresa genera, así como las percepciones subjetivas que los obreros tienen sobre los programas de productividad y calidad y los marcos de identidad obrera con los términos de satisfacción en el empleo y con la propia organización sindical. En este sentido, según Covarrubias (1998b: 204) las relaciones de trabajo en la industria automotriz

“evolucionan hacia procesos complejos de *trade off* entre gerencias y trabajadores, en los que ambas partes establecen canales inusuales de comunicación, negociación, resolución de conflictos y avances de sus intereses respectivos. En estos procesos de expresiones y resultados variables (...) de evolución y desenlace se encuentran en la nueva correlación de fuerzas entre ambos actores y en las actitudes obreras de compromiso organizacional de las que los nuevos sistemas son funcionalmente dependientes”.

Para este tipo de estudio, resulta claro que los elementos de *cultura organizacional* constituyen una fuente imprescindible para el análisis, por lo que para efectos de comprobación conceptual se hace imprescindible forzosamente contar con una base de investigación empírica sobre las formas específicas que asumen los actores sociales involucrados. Es decir, no se puede asumir o dar por anticipado que todas las prácticas obreras sean similares en las plantas automotrices de una determinada generación o núcleo productivo –como lo define Arteaga–, ya que se deben considerar ante todo que en las relaciones laborales intervienen tanto factores objetivos –materiales o de infraestructura organizacional– como también aquellos que están más ligados con la subjetividad o percepción del obrero, y que éstos a su vez pueden determinar la asimilación o el rechazo obreros sobre el orden laboral que se pretende imponer por parte de la empresa. En este sentido, Covarrubias se propone demostrar que por ejemplo, las actitudes de los obreros automotrices *greenfield worksites*, como los de la Ford Hermosillo, dista mucho de definirse

en términos de pasividad o falta de interés de los obreros en los procesos de trabajo. Al contrario, la investigación cualitativa le ha permitido encontrar, un proceso dinámico de identidad de los trabajadores con respecto a los objetivos de la empresa, en donde el obrero internaliza para su desempeño laboral y su propia convivencia cotidiana los valores de máxima eficiencia promovidos por la empresa.

Aún cuando esta visión tiene la ventaja de proponer un microanálisis orientado específicamente a lo que ocurre en una planta automotriz sin detenerse por ello en el análisis de las grandes orientaciones macrosociales, nos parece sin embargo, que a este enfoque aún le falta efectuar un estudio más acabado sobre los efectos que tiene la instrumentación de relaciones laborales de carácter flexible, en la planta Ford Cuautitlán, cuyas actitudes obreras no necesariamente responden a la lógica de la cooperación con la empresa. De cualquier manera el mérito del estudio de Covarrubias radica en no dar por sentado lo que parece del sentido común: las actitudes obreras son el resultado mecánico de las relaciones laborales.

CONCLUSIONES

Como se ha podido constatar a lo largo de la presente exposición, la crisis de productividad de la industria automotriz estadounidense, ocurrida hacia finales de los años setenta del siglo anterior, trajo consigo para este sector, una serie de ajustes a nivel mundial que propiciaron el abandono definitivo del modelo rígido fordista taylorista en el que se había basado su desarrollo durante el periodo de la segunda posguerra. Lo que supuso en consecuencia la adopción de procesos de trabajo más flexibles en el que pudiesen complementarse la introducción de nuevas tecnologías de punta –apoyadas en los hallazgos y aplicaciones en materia de microelectrónica, robótica e informática–, con las nuevas modalidades con que debía gestionarse el uso de la mano de obra. Esto es, se pudo pasar al convencimiento de adecuar eficientemente la tecnología dura con los diseños organizacionales de la tecnología blanda.

Desde esa perspectiva, el apoyo teórico para esta investigación estuvo centrado en el análisis de algunos enfoques contemporáneos que han considerado como tema principal la interpretación de esta crisis del modelo industrial, así como las respuestas más significativas en el sector manufacturero, incluido el automotriz. Así pues, tuvimos la oportunidad de observar de manera muy cercana los diversos diagnósticos y las propuestas específicas de aproximaciones como el regulacionismo, el neoschumpeterianismo y la especialización flexible, quienes grosso modo destacan algunas ventajas de los sistemas flexibles de producción frente a la estandarización y producción en masa que representó el modelo fordista taylorista.

Sin embargo, dentro de este conjunto de teorías, fue nuestro interés concentrarnos en aquellos estudios referidos a los procesos de flexibilización aplicados preferentemente en la industria automotriz. Así por ejemplo, destacamos en primera instancia el enfoque del llamado *lean production* (toyotismo), por tratarse ante todo de un modelo de producción industrial diametralmente opuesto al fordista taylorista y por constituirse como una propuesta de cambio sustantivo en todo lo relativo al diseño productivo, y las nuevas pautas de flexibilidad en cuanto a las relaciones de trabajo. Desde esta perspectiva, su puesta en marcha ocasionó que la manufactura de automóviles transitara de la tradicional organización burocrática, jerárquica y verticalmente integrada hacia organizaciones flexibles en red, lo que implicó una reestructuración general de la industria automotriz a nivel mundial durante

la década de los ochenta. En este sentido, pudimos observar la importancia que para este sistema toyotista ha adquirido el concepto de “grupo de trabajo” en su interacción con los tres grandes principios de organización en que está basado este tipo de fabricación flexible: *a) calidad total, b) entrega justo a tiempo y c) mejora continua*, y que en esencia tienen como objetivo principal para las empresas del sector, ajustar eficientemente su oferta a los requerimientos del mercado mundial de autos.

Asimismo, en segunda instancia y como complemento a esta producción “esbelta” en el sector automotriz, también logramos avanzar hacia la definición de lo que actualmente representa el sistema modular como un paradigma que promueve más integralmente la eficiencia y la calidad entre fabricantes y proveedores, y además visto en el medio académico, con altas expectativas de establecerse como el modelo de largo aliento en toda la industria. Así pues, los rasgos más sobresalientes de este sistema son:

- Primero, que es consecuencia inmediata de los procesos de globalización, ya que gracias a esta circunstancia se han intensificado, durante la década de los noventa, la competencia y han contribuido a delinear una nueva división internacional del trabajo, en la cual los proveedores de este sector lograron economías de escala y de especialización, mientras que los fabricantes de equipo original pudieron reducir los costos organizacionales derivados de la extrema complejidad de la trama internacional.
- Segundo, que en este marco, los fabricantes y sus proveedores han desarrollado un nuevo concepto del automóvil como un sistema complejo, susceptible de fragmentarse en piezas discretas, o módulos, que luego pueden comunicarse unos con otros a través de interfases estandarizadas y dentro de una arquitectura estandarizada. Esto es, los módulos así definidos contienen no sólo los componentes del subsistema, sino además un tipo y una cantidad de conocimientos especializados.
Y
- Tercero, que este sistema ha significado una mayor utilización de prácticas de *outsourcing* –subcontratación–, determinando una mayor coordinación con los proveedores y una mayor importancia de estos en la red manufacturera.

Finalmente, también en este apartado incluimos el marco analítico conceptual elaborado por un grupo especialistas de Japón quienes a través de una investigación de campo realizada en plantas automotrices localizadas fuera de este país –preferentemente Estados Unidos Canadá y México– lograron determinar criterios empíricos de aplicación-adaptación, equivalentes para establecer entre la eficiencia que supone el sistema *lean production* y la adaptación local a los condicionamientos específicos de cultura laboral de la *fábrica híbrida*.

Cabe señalar que en cada uno de estos enfoques teóricos, nos propusimos avanzar sobre los conceptos clave que les han permitido organizar de manera plausible la explicación que ofrecen a la dimensión de crisis capitalista y su eventual salida. Bajo ese imperativo, fue posible entender también las nuevas formas de organización a nivel gerencial que adopta dicha industria automotriz en su conjunto. Es decir, en el marco general de la globalización, encontramos que los mecanismos de competencia por el mercado mundial en esta rama se han modificado de tal manera que es común encontrar a nivel mundial las llamadas firmas-red, entendidas éstas como una variante de interacción entre distintos capitales, y que por supuesto se alejan de las anteriores formas de participación individual por parte de las empresas dentro de dicho mercado. En este sentido, vimos por ejemplo cómo la planta Ford Hermosillo fue producto de una fusión de inversiones entre la propia empresa norteamericana, Ford Motor Company y la japonesa Mazda, para hacerle competencia a su vez al proyecto de coinversión que años atrás habían establecido las empresas General Motors y Toyota. Adicionalmente otra característica muy importante a destacar acerca de la manera en que operan estas empresas-red está en el hecho de que también cuentan con una amplia gama de proveedores de autopartes, nacionales e internacionales, subsidiarias de la misma empresa.

En complemento a este desempeño dinámico mostrado por las principales empresas transnacionales, las cuales han sido capaces de establecer alianzas y proyectos compartidos para participar con mejores condiciones dentro del mercado internacional de vehículos, debemos considerar también la deliberada política económica del gobierno federal para promover este tipo de inversión en nuestro país. En efecto, sincronizados ambos procesos y enmarcados en un contexto globalizador de la economía mundial, las empresas del sector tuvieron los incentivos suficientes ya sea para invertir capitales en la instalación de complejos automatizados, o bien en modernizar la planta productiva ya instalada, con el

firme propósito de abastecer en forma prioritaria el mercado mundial. Más aún, el marco de integración regional que constituye el TLCAN, propició que las empresas transnacionales del sector automotriz incentivaran su participación como efecto de la reducción de los requisitos de contenido local, ya que fueron disminuidos a 32% en 1994 y gradualmente reducidos hasta desaparecer por completo en 2004; asimismo la eliminación de las cuotas de importación para automóviles nuevos; la gradual eliminación de los impuestos para autopartes producidas en México, Estados Unidos y Canadá, y la gradual desaparición de las tarifas de importación para vehículos producidos entre 1994 y 2004.

Por todo ello, en este escenario de creciente flexibilización laboral en la industria automotriz, fue nuestro propósito definir los contenidos del discurso y la praxis empresarial encaminados a establecer relaciones laborales más favorables a los intereses del capital y que por lo tanto han significado grandes retrocesos en términos de conquistas alcanzadas por parte del sindicalismo. Desde esta perspectiva, nos propusimos identificar a la luz de algunas consideraciones teóricas como las ofrecidas por Bensusán y Covarrubias, las tres dimensiones de flexibilidad laboral –numérica, funcional y salarial– mismas que se encuentran codificadas en los nuevos contratos colectivos de la industria automotriz y que nos sirvieron de base para examinar los casos concretos en los que se encuentran las relaciones laborales practicadas en las plantas Ford Hermosillo y Ford Cuautitlán y que por evidentes razones han impulsado de modo diferenciado los sistemas japoneses de producción flexible.

Así pues, mientras en la Ford Cuautitlán la organización del trabajo está caracterizada como obsoleta, rígida e ineficiente, la de Hermosillo, con todo y sus problemas en cuanto su alcance relativamente limitado del nivel óptimo que representa el modelo *lean production*, se ha significado como un sistema moderno, flexible y altamente eficiente, entendido a su vez en una lógica que se deriva por la imperiosa necesidad de encontrar una vía plausible de solución a la manifestación de crisis productiva en esta empresa.

En tal virtud, tuvimos oportunidad de remitimos a los antecedentes que dieron lugar a tal diferencia estructural entre las plantas automotrices de la Ford, llegando a la explicación de que como consecuencia a la profundidad y magnitud de la crisis de la industria automotriz a nivel mundial ocurrida hacia finales de los setenta, países como México se vieron

involucrados en la aplicación de un ajuste radical sobre sus formas y procedimientos organizativos para hacer frente a tal crisis. Así por ejemplo, la empresa Ford adoptó tres medidas en esta orientación:

- Por una parte, instaló complejos automatizados y flexibles como Hermosillo y Chihuahua (*greenfield worksites*), tendientes a consolidar un nuevo modelo de relaciones laborales más identificado con las corrientes de modernización tecnológica, a partir de los principios de máxima eficiencia, productividad y calidad.
- Por otro lado, liquidó en forma completa las viejas plantas obsoletas de esta empresa (*brownfield worksites*) –La Villa y Tlalnepantla–.
- Y finalmente, a partir de 1983 asumió los riesgos de reestructurar integralmente el complejo de Cuautitlán, con la variante de que aún había oportunidad para insertar su inversión en la línea de un modelo flexible, más apegado a los propósitos de la empresa, cancelando para ello los altos costos financieros que supone la suscripción de un contrato laboral proteccionista y tutelar de las conquistas obreras.

Desde esta perspectiva, el modelo de relaciones laborales aplicado en la Ford Hermosillo, constituyó un ejemplo a seguir por parte de los directivos de Cuautitlán, a pesar de las diferencias, también notables, en cuanto a los tipos y perfiles de trabajador que existían en ambas plantas, organización sindical, y nivel de vinculación con otras agrupaciones gremiales, entre otras cuestiones. Desde este punto de vista, llegamos a establecer que dependiendo de sus respectivos entornos y el papel que juegan en el mercado mundial y nacional de vehículos, las trayectorias seguidas por ambas plantas han sido igualmente diferenciadas. Es decir, mientras la planta Ford Cuautitlán, su trayectoria está caracterizada por una *reestructuración total* la cual sin embargo ha tenido varios problemas para instrumentarse; en la Ford Hermosillo, observamos una trayectoria de *modernización estable*. Esto es, la primera ha manifestado un intento por hacer eficiente el desempeño productivo en la planta automotriz, toda vez que revela severos problemas e ineficiencias, lo que ha derivado en una reestructuración de la planta sobre la existente. La segunda trayectoria, se ha caracterizado porque intenta mantener la eficiencia de una empresa moderna y altamente sofisticada en cuanto a los implementos tecnológicos.

Ahora bien, en referencia específica a los resultados obtenidos en términos de la aplicación de los sistemas de organización productiva japoneses en ambas plantas y su consecuencia sobre la estructura flexible en los CCT, los hallazgos de este trabajo expuestos de manera sintética son los siguientes:

- 1) En la planta Ford Cuautitlán, pudimos encontrar tres momentos importantes en su trayectoria: En primer lugar, la etapa que transcurrió de 1977 a 1987 en donde los contratos suscritos respondieron a una lógica de tutelaje y de clara reivindicación de los derechos obreros adquiridos; esto es, se trató de contratos rígidos, con una clara intervención del sindicato sobre muchos aspectos de la vida productiva, incluso las formas de contratación del personal. Cabe señalar que al menos dos fueron los factores que permitieron este tipo de contratación de trabajo.
 - a) Un modelo económico del país sustitutivo de importaciones que fomentó el mercado nacional y en consecuencia alentó la inversión privada de las grandes empresas transnacionales; y
 - b) Un tipo de sindicato corporativo clientelar adherido a la mayor central obrera del país (Confederación de Trabajadores de México) vinculado con el sistema político mexicano a través del partido de gobierno.
- 2) En segundo lugar, la huelga y la liquidación del contrato de 1987, las cuales resultaron cruciales porque constituyeron un “borrón y cuenta nueva” que la empresa aprovechó a sus intereses, a fin de establecer un nuevo orden laboral flexible. Es decir, una vez superada la situación de huelga y reabierto la planta de Cuautitlán, previa liquidación de la base de trabajadores, se firmó un nuevo CCT en el que se le retiraban las anteriores prerrogativas que el sindicato había gozado durante mucho tiempo, como su injerencia en la contratación de trabajadores, la facultad exclusiva para otorgar servicios de apoyo a la propia empresa (jardinería, limpieza). Además en lo que se refiere a las relaciones sindicales, el nuevo CCT representó una importante pérdida de autonomía de la dirección local frente al Comité Ejecutivo Nacional (CEN) del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Ford Motor Company (SNTFMC), mediante la incorporación de unas cláusulas por

- 3) Finalmente, los retos que la empresa ha tenido para ese propósito de imponer un nuevo orden laboral flexible, han sido definidos como sumamente difíciles durante los primeros años (1987-1992) y con bastante incertidumbre hasta nuestros días. Esto es, a pesar de que la empresa logró establecer un modelo de CCT cercano a los propósitos de máxima eficiencia y flexibilidad en cuanto a sus relaciones laborales, ha existido sin embargo, una resistencia obrera que se ha opuesto casi sistemáticamente a las medidas impulsadas por la gerencia de esta planta.
- 4) Por lo que respecta a la Ford Hermosillo, ésta planta inició sus operaciones en 1986, y a partir de entonces los directivos decidieron, dadas las condiciones imperantes en el mercado mundial de automóviles, establecer como marco de organización social en el trabajo, los principios de máxima eficiencia y calidad total en conjunción con la tecnología de “punta” para la fabricación de autos compactos dirigidos para el consumo extranjero. Es decir, se propusieron como un proyecto de experimentación imponer condiciones similares a las prevalecientes en Japón, de forma tal que se pretendía comprobar que el modelo *lean production* era posible establecer fuera de este país.
- 5) Por este motivo, resultó hasta cierto punto comprensible que los primeros dos CCT de la Ford Hermosillo (1986-1988 y 1988-1990) que la empresa suscribe con el sindicato, se hayan significado como una imposición hacia procesos flexibles en cuanto a la gestión obrera, puesto que se entendían como parte de una política laboral de la empresa tendiente entre otras cuestiones a: reducir, en primer lugar a la mínima expresión la intervención sindical sobre asuntos que tenían que ver con los procesos de trabajo, y en segundo término, nulificar o al menos aceptar las menores condiciones de trabajo permitidas por la LFT, de manera que se vieran afectadas algunas reivindicaciones obreras como la lucha por mejores salarios, prestaciones y derechos por antigüedad.
- 6) Sin embargo, la primera y única huelga ocurrida en 1987, evidenció las fallas estructurales en que venía apoyándose la filosofía de las aparentes relaciones

armónicas entre capital y trabajo, en donde se ponderaba a través de los programas de calidad, la participación colectiva de los grupos de trabajo o círculos de calidad. La revisión salarial detonante de este conflicto, constituyó un serio revés para las políticas laborales de flexibilidad impulsadas por la empresa, ya que las relaciones armónicas quedaban únicamente consideradas a nivel de aspiración y no eran por lo tanto prácticas reales que se pudiesen observar. Más aún, el nivel de conflicto fue tal que incluso también se exhibió la nula capacidad negociadora de los dirigentes sindicales, por lo que este movimiento de reivindicación salarial se transformó en otro para promover una democratización en el seno de la misma organización sindical.

- 7) Con este antecedente de la huelga y el choque directo con el sindicato, el tercer contrato (1990-1992), se caracterizó porque la gerencia trató de conciliar y hasta cierto punto ceder espacios de intervención al sindicato. Evidentemente la gerencia se percató en este momento que para conseguir el éxito económico que este tipo de plantas modernizadas requiere, es imperativo ante todo evitar la confrontación directa con el sindicato y menos aún radicalizar su postura de modo tal que propicie la formación de liderazgos incómodos, pues lo único que pretenderían éstos sería promover su interés para conseguir mejores condiciones de trabajo para sus representados, con el riesgo siempre latente en pretender democratizar la vida interna del sindicato con efectos perniciosos para la producción en el piso de fábrica.
- 8) En consecuencia, una vez superados los conflictos iniciales, podemos señalar que este tercer contrato ha servido como modelo a seguir para los subsecuentes contratos y que hasta el día de hoy se ha conservado en esencia con ligeros cambios.

Precisamente por la manera exitosa en que se ha podido aplicar el modelo de flexibilidad laboral en la Ford Hermosillo y la probable repercusión sobre las relaciones laborales en Ford Cuautitlán, tuvimos la oportunidad de reflexionar sobre dos puntos de vista confrontados: uno propuesto por Arteaga, según el cual hay una tendencia de que tanto en los viejos como en los nuevos complejos automotrices, las relaciones de trabajo convergen hacia una “homogeneización a la baja”. El punto de vista de este enfoque parte de la

consideración de que por las presiones de la alta productividad y calidad observadas en las plantas del norte aunadas a los rezagos productivos de empresas del centro, los sindicatos de estas últimas empresas se han visto obligados a aceptar un empeoramiento dramático de las condiciones de trabajo y un cambio significativo en las relaciones de poder, de manera tal que el sindicato ha visto reducir sus márgenes de negociación frente a la gerencia. El otro, planteado por Covarrubias quien atribuye un peso específico a las formas de percepción subjetiva del obrero para aceptar o rechazar las modalidades de trabajo. Es decir, que independientemente de las condiciones materiales de trabajo, que se reconocen pueden ir hacia la baja, ello no implica que entre los trabajadores, no se pueda tener una percepción favorable en términos de desarrollo profesional, máxime que existe elementos como el enriquecimiento de tareas y el llamado empoderamiento del trabajador que le permite tener un mayor control sobre el proceso de trabajo.

Como quiera que sea, nos parece que en ambas plantas se alcanza a observar una marcada tendencia al hecho de que tanto los trabajadores como los sindicatos de representación local, –más aún en la planta automotriz de Cuautitlán–, están confrontando la caída significativa de logros materiales así como la pérdida de terreno en términos procedimentales en lo que se refiere a la regulación que norma su vida interna.

Esta pérdida, sin embargo tiene efectos diferenciados en ambas plantas. Así pues, mientras que en la Ford Hermosillo es muy probable que la ventaja comparativa de bajos salarios –no con respecto a las plantas del país que como hemos visto ha ido en una tendencia hacia la alza, sino frente a las condiciones salariales en otras partes del mundo–, continúe aún jugando un papel determinante en las estrategias de modernización de las empresas automotrices. En el caso de la Ford Cuautitlán hemos observado durante los últimos diez años, cómo de manera recurrente la empresa ejerce presión en los procesos de negociación salarial y contractual a fin de que ante la posibilidad siempre en ciernes de cierre definitivo para instalar en otro lugar del mundo la planta, el sindicato no le quede más opción y en consecuencia, acepte condiciones no muy favorables para sus representados.

FUENTES CONSULTADAS:

- ABO, Tetsuo (ed.) (1994), *Hybrid Factory. The Japanese production system in the United States*, Oxford University Press, EE. UU.
- ABOADA Ibarra, Eunice y Josefina Robles Rodríguez, (2003) “Relocalización geográfica en la industria automotriz mexicana”, en GARCIA Castro, Ma. Beatriz y Leticia Velásquez García (Coords.), *La reestructuración productiva de la economía mexicana de los años 90*, México, Universidad Autónoma Metropolitana/Azcapotzalco, Colecc. Biblioteca de Ciencias Sociales y Humanidades.
- AGLIETTA, Michel (1986), *Regulación y crisis del capitalismo*, [Trad. de Juan Bueno], 3ª edición, México, Siglo XXI, Colecc. Economía y Demografía.
- AGUILAR García, Javier (1982), *La política sindical en México: industria del automóvil*, México, Ed. Era, Colecc. Problemas de México.
- ANGUIANO, Arturo (Coord.) (1990), *La modernización de México*, México, Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco.
- ANTUNES, Ricardo (2001), *¿Adiós al trabajo? Ensayo sobre las metamorfosis y la centralidad del mundo del trabajo*, [Trad. Lucio Argañaraz], Sao Paulo, Brasil, Cortez Editora, Colecc. Biblioteca de Servicio Social.
- ARTEAGA, Arnulfo (1985), “Innovación tecnológica y clase obrera en la industria automotriz”, en Esthela Gutiérrez Garza (Coord.), *Testimonios de la crisis. 1. Reestructuración productiva y clase obrera*, México, UNAM/Siglo XXI editores.
- ARTEAGA, Arnulfo (1988), “Reconversión industrial y flexibilidad del trabajo en la industria automotriz en México, 1981-1986” en Esthela Gutiérrez Garza (Coord.), *Testimonios de la crisis. 3. Austeridad y reconversión*, México, UNAM/Siglo XXI editores.
- (1990), “Ford: Un largo y sinuoso conflicto”, en Bensusán Graciela y Samuel León (Coords.), *Negociación y conflicto laboral en México*, México, Fundación Friedrich Ebert representación México y Facultad de Latinoamericana de Ciencias.
- (1990b), "Nacido Ford, crecido flexible", *Revista Trabajo*, núm. 2, primavera.
- (1992), “La reestructuración de la industria automotriz en México y sus repercusiones en el viejo núcleo fabril”, en Arnulfo Arteaga (Coord.), *Proceso de trabajo y relaciones laborales en la industria automotriz en México*, México, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa/Fundación Friedrich Ebert, representación en México.
- (1996), “La reestructuración de la industria automotriz en México y algunas repercusiones laborales”, en Bensusán Graciela y Arnulfo Arteaga (Coords.)

Integración regional y relaciones industriales en América del Norte, Universidad Autónoma Metropolitana/FLACSO sede México.

- (2003), *Integración productiva y relaciones laborales en la industria automotriz en México*, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa y Plaza y Valdés editores, México.
- BAYÓN, M^a. Cristina (1997), *El sindicalismo automotriz mexicano frente a un nuevo escenario: una perspectiva desde los liderazgos*, México, FLACSO sede México/Juan Pablos editor.
- BENSUSÁN, Graciela (1998), “Los determinantes institucionales de la flexibilidad laboral en México”, en Francisco Zapata (Comp.) *¿Flexibles y productivos. Estudios sobre flexibilidad laboral en México*, México, El Colegio de México.
- BILBAO González, Elena P. (2005), *Trayectoria en el sistema global de proveeduría automotriz. Tres empresas*, Tesis de Doctorado en Antropología Social, México, Universidad Iberoamericana.
- BUENO Castellanos, Carmen (1999), “De la producción nacional a la competencia global: el caso de la industria mexicana de autopartes”, en Huberto Juárez Núñez y Steve Babson, *Enfrentando el cambio. Obreros del automóvil y producción esbelta en América del Norte*, México, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla–Wayne State University.
- CAMARENA Luhrs, Margarita (1981), “La industria automotriz en México”, en *Cuadernos de Investigación Social*, N^o. 6, México, UNAM.
- CARRILLO Viveros, Jorge (1993), *La Ford en México: Reestructuración industrial y cambio en las relaciones sociales*. Tesis de Doctorado en Ciencia Social con especialidad en Sociología, México, El Colegio de México.
- (1996), “Ford Hermosillo: trayectoria de desarrollo de un modelo híbrido”, en: Jordy Micheli (Coord.) *Japan Inc. en México. Las empresas y modelos laborales japoneses*, México, Universidad de Colima, Universidad Autónoma Metropolitana unidad Azcapotzalco, Miguel Ángel Porrúa.
- y Patricia García (1987), “Etapas industriales y conflictos laborales: la industria automotriz en México”, en *Estudios Sociológicos*, Vol. 5, N^o. 14, México, El Colegio de México, mayo-agosto.
- CARRILLO, Jorge y Jordy Micheli (1990), *Organización flexible y capacitación en el trabajo, un estudio de caso*, Cuaderno de Trabajo, N^o. 30, México, Fundación Friedrich Ebert.
- CASTELLS, Manuel (1999), *La era de la Información. Economía, sociedad y cultura*. Vol. 1 La Sociedad Red, México, Siglo XXI.

- Contreras, Oscar F, *et. al.*, (2006), “Reestructuración y trabajo en la industria automotriz”, en Enrique de la Garza y Carlos Salas (Coords.), *La situación del trabajo en México, 2006*, México, Universidad Autónoma Metropolitana, Instituto de Estudios del Trabajo, Centro Americano para la Solidaridad Social Internacional, AFL-CIO, Plaza y Valdés editores.
- COLLER, Xavier (1997), “Reorganización productiva en los puestos de trabajo. Estrategias de acción y relación laboral”, en *Revista Sociología del Trabajo*, N°. 30.
- CORIAT, Benjamin (1988), *El taller y el cronómetro, ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*, [Trad. de Juan Miguel Figueroa], 3ª. edición, México, Siglo XXI, Colecc. Sociología y Política.
- (1996), *El taller y el robot. Ensayos sobre el fordismo y la producción en masa en la era de la electrónica*, [Trad. de Rosa Ana Domínguez Cruz], 3ª. edición, México, Siglo XXI, Colecc. Sociología y Política.
- (2000), *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*, [Trad. de Rosa Ana Domínguez Cruz], 5ª. edición, México, Siglo XXI, Colecc. Sociología y Política.
- COVARRUBIAS V., Alejandro (1992), *La flexibilidad laboral en Sonora*, El Colegio de Sonora-Fundación Friedrich Ebert México, Hermosillo, Sonora.
- (1997), “Cambio en las relaciones laborales, los mercados de trabajo y el perfil obrero en México: el caso de la Ford Hermosillo”, en revista *Estudios Sociológicos*, El Colegio de México, México, mayo/agosto.
- (1998), “Flexibilidad y productividad laboral: El caso de la Planta Ford-Hermosillo”, en Francisco Zapata (Comp.) *¿Flexibles y productivos. Estudios sobre flexibilidad laboral en México*, México, El Colegio de México.
- (1998b), “Relaciones laborales y actitudes obreras en la industria automotriz mexicana. Transformaciones bajo nuevos sistemas de producción”, en Rocío Guadarrama (Coord.) *Cultura y trabajo en México. Estereotipos, prácticas y representaciones*, México, Juan Pablos Editor, Universidad Autónoma Metropolitana y Fundación Friedrich Ebert sede México.
- DE LA GARZA Toledo, Enrique (1988), “La crisis del sindicalismo en México”, en Bensusán Graciela y Carlos García (Coords.), *Estado y sindicatos: crisis de una relación*, México, UAM/Xochimilco.
- (Coord.) (1998), *Modelos de industrialización en México*, México, UAM/Iztapalapa, Sans Serif editores, S.A. de C.V.
- (1993), “El Tratado de Libre Comercio de América del Norte y las relaciones laborales en México”, en Alejandro Covarrubias V. y Vicente Solís G. (Coords.) *Sindicalismo, Relaciones Laborales y Libre Comercio*, El Colegio de Sonora,

Instituto Sonorense de Cultura y Centro Nacional de Promoción Social, A.C., Hermosillo, Sonora.

- (2000), “Flexibilidad del trabajo: discurso y construcción social”, en revista *Región y Sociedad*, Hermosillo, Vol. XII, No. 19, enero-junio.
- (2001), *La formación Socioeconómica Neoliberal. Debates teóricos acerca de la reestructuración de la producción y evidencia empírica para América Latina*, México, UAM/Iztapalapa, Plaza y Valdés editores.
- (2003), “Reestructuración productiva, empresas y trabajadores en México al inicio del siglo XXI”, en *Cuaderno del Trabajo* No. 23, México, Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- (2003b), “La flexibilidad del trabajo en América Latina”, en Enrique de la Garza Toledo (Coord.) *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, México, FLACSO, sede México, El Colegio de México, Universidad Autónoma Metropolitana, Fondo de Cultura Económica.
- DE LA O Martínez, M^a. Eugenia (1994), *Innovación tecnológica y clase obrera. Estudio de caso de la industria maquiladora electrónica R. C. A. Ciudad Juárez Chihuahua*, México, UAM/Iztapalapa, Miguel Ángel Porrúa.
- (2000) “Flexibilidad, trabajo y mujeres”, en revista *Región y Sociedad*, Hermosillo, Vol. XII, No. 19, enero-junio.
- FRÖBEL, Folker, Hinrichs, J. y Kreye, Otto (1980), *La Nueva División Internacional del Trabajo. Paro estructural en los países industrializados e industrialización en los países en desarrollo*, Madrid, Siglo XXI.
- GARCÍA Castro, M^a. Beatriz y Leticia Velásquez García (2003), “Apertura comercial y crecimiento: la manufactura mexicana de 1993 a 1998” en: GARCÍA Castro, Ma. Beatriz y Leticia Velásquez García (Coords.), *La reestructuración productiva de la economía mexicana de los años 90*, México, Universidad Autónoma Metropolitana/Azcapotzalco, Colecc. Biblioteca de Ciencias Sociales y Humanidades.
- GARCÍA de León Peñúñuri, Arminda Guadalupe (1987), *Modernización de la industria sonorense: el proyecto Ford y los cambios en la estructura manufacturera regional*, disertación, Departamento de Economía, Universidad de Sonora.
- GARCÍA, P. Roberto y Stephen Hills (1998), “Meeting ‘lean’ competitors: Ford de Mexico’s Industrial Realations Strategy”, en Huberto Juárez Núñez y Steve Babson, *Enfrentando el cambio. Obreros del automóvil y producción esbelta en América del Norte*, México, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla–Wayne State University.

- GONZÁLEZ López, S. (1992), *Proceso de configuración territorial de la industria automotriz terminal en México 1964-1989*, Universidad Autónoma del Estado de México. Toluca, México.
- GUADARRAMA, Rocío (1998), “El debate sobre las culturas laborales: viejos dilemas y nuevos desafíos”, en Rocío Guadarrama (Coord.), *Cultura y Trabajo en México. Estereotipos, prácticas y representaciones*, Universidad Autónoma Metropolitana, Fundación Friedrich Ebert y Juan Pablos Editor, México.
- GUTIÉRREZ Garza, Esthela (1985), “La Regulación Competitiva como trasfondo del movimiento obrero”, en Esthela Gutiérrez Garza (Coord.), *Testimonios de la crisis. Vol. 1 Reestructuración productiva y clase obrera*, México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM-Siglo XXI.
- HARVEY, David (1998) *La condición de la Posmodernidad. Investigación sobre los orígenes del cambio cultural*, Buenos Aires, Amorrortu editores.
- HUMPHREY, John (1995), “Industrial reorganization in developing countries: From Models to Trajectories”, en *World Development*, Vol. 23. N°. 1, pp. 149-162, Gran Bretaña.
- HUTTON, Will y Anthony Giddens (Eds.), *En el límite. La vida en el capitalismo global* [Trad. de Ma. Luisa Rodríguez Tapia], Barcelona, Tusquets editores.
- INSTITUTO DE INVESTIGACIONES LEGISLATIVAS DEL SENADO DE LA REPÚBLICA (2003), *La industria automotriz en el Tratado de Libre Comercio de América del Norte: Implicaciones para México*, México, julio.
- ITAGAKI, Hiroshi (1994), “Correlation Analysis Between Structural Elements of the Hybrid Model”, en ABO, Tetsuo (ed.) (1994), *Hybrid Factory. The Japanese production system in the United States*, Oxford University Press, EE. UU.
- JENKINS, Rhys (1984), “La internacionalización del capital y los países semindustrializados: el caso de la industria automotriz”, en Isaac Miniam (editor), *Transnacionalización y periferia semindustrializada II*, México, Centro de Investigación y Docencia Económicas, A. C.
- JORDAN, Lisa (1999), “Growing pains: lean production at Mitsubishi Motors”, en Huberto Juárez Núñez y Steve Babson, *Enfrentando el cambio. Obreros del automóvil y producción esbelta en América del Norte*, México, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla–Wayne State University.
- JUÁREZ Núñez, Huberto (1998), “La productividad y el trabajo en el contexto de la producción esbelta en VW de México”, en Huberto Juárez Núñez y Steve Babson, *Enfrentando el cambio. Obreros del automóvil y producción esbelta en América del Norte*, México, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla–Wayne State University.

- (2001), “Nuevas integraciones industriales en la industria del automóvil en México. El caso de la ‘Fábrica Modular’”, en revista virtual: *Trabajadores en Línea*, Año 5, marzo-abril. Núm. 23.
- (2001b), “Nuevas integraciones industriales en la industria del automóvil en México. El caso de la ‘Fábrica Modular’”, en revista virtual: *Trabajadores en Línea*, Año 5, marzo-abril. Núm. 23.
- , Arturo Lara y Carmen Bueno Castellanos (2005), *Competencia y Cooperación Interfirma en la Industria Automotriz*, México, CONACYT (en prensa).
- KAWAMURA, Tetsuji, (1994) “Characteristics of the Japanese Production System and Its International Transfer Model” en Tetsuo Abo (ed.), *Hybrid Factory. The Japanese production system in the United States*, Oxford University Press, EE. UU.
- LARA, Arturo (2001), “Arquitectura modular y evolución de sistemas complejos: el caso del sector automotriz”, en José Flores y Ramón Tirado (Comps.) *Economía internacional y agrícola en México ante la apertura*, México, Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco, pp. 201-222.
- y Jorge Carrillo (2003), “Globalización tecnológica y coordinación intraempresarial en el sector automovilístico: el caso de Delphi-México”, en revista *Comercio Exterior*, Vol. 53, N^o. 7, julio.
- , Gerardo Trujano y Alejandro García Garnica (2004), “El *cluster* automotriz en el estado de México. Retos y oportunidades”, en revista *Región y Sociedad*, Vol. XVII, No. 31, Hermosillo, Sonora.
- , Gerardo Trujano y Alejandro García Garnica (2005), “Producción modular y coordinación en el sector de autopartes en México. El caso de la red de plantas de Lear Corporation”, en revista *Región y Sociedad*, Vol. XVII, No. 32, Hermosillo, Sonora.
- LIPIETZ, A. (1995), “De Toyota-City a la Ford Hermosillo: la japonización de pacotilla”, en revista *El Cotidiano*, núm. 67, México, enero-febrero
- MICHELI, Jordy (1996), “¿Se puede trasplantar el modelo japonés?” en Jordy Micheli (Coord.) *Japan Inc. en México. Las empresas y modelos laborales japoneses*, México, Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco, Universidad de Colima y Miguel Ángel Porrúa.
- MONTIEL Hernández, Yolanda (2001), *Un mundo de coches. Nuevas formas de organización del trabajo. Estudios de caso*, México, Ed. Progreso-CIESAS.
- OTERO, Gerardo y Junko Otomo (1999), “La transferencia del sistema japonés de producción hacia un país en desarrollo: El caso de la Honda de México”, en revista *Región y sociedad*, Vol. XI, N^o. 18, julio-diciembre, Hermosillo, Sonora, El Colegio de Sonora.

- PIORE, Michael y Charles Sabel (1990), *La segunda ruptura industrial*, Madrid, Ed. Alianza.
- PORTER, Michael E. (1991), *La ventaja competitiva de las naciones*, Buenos Aires, Vergara Editores.
- PRIES, Ludger (1995), *La reestructuración productiva como modernización. Análisis empírico y reflexiones teóricas sobre la "sociedad de riesgo"*, México, Universidad Autónoma Metropolitana, Colecc. CSH.
- (1995b), "Los sistemas de relaciones industriales ante los procesos de globalización y privatización: consideraciones analítico-conceptuales", en *Avances de Investigación del Proyecto Comparativo Internacional Transformación Económica y Trabajo en América Latina*, Universidad de Bremen, Alemania, CEBRAP, Brasil, Universidad Nacional de Colombia, UAM-I, México, El Colegio de Puebla.
- (1998), "Hacia un nuevo escenario de las relaciones industriales en la industria automotriz mexicana", en *Región y sociedad*, Hermosillo, El Colegio de Sonora, Año IX, N.º. 15, enero-junio, pp. 65-103.
- REYGADAS, Luis (2002), *Ensamblando Culturas. Diversidad y conflicto en la globalización de la industria*, Barcelona, Gedisa, Serie Culturas.
- SÁNCHEZ Ugarte, F. y otros (1994) *La política industrial ante la apertura*. México: Fondo de Cultura Económica.
- SANDOVAL Godoy, Sergio A. (1988), "Los enlaces económicos y políticos de la Ford Motor Company en Hermosillo. Internacionalización productiva y nuevas tecnologías", en José Carlos Ramírez (Coord.) *La nueva industrialización en Sonora: el caso de los sectores de alta tecnología*, Hermosillo, Sonora, El Colegio de Sonora.
- (2003), *Hibridación. Modernización reflexiva y procesos culturales en la planta de Ford Hermosillo*, Hermosillo, Sonora, El Colegio de Sonora–Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, A.C.–Plaza y Valdés.
- y Pablo Wong-González (2005), "Especialización regional, integración de proveedores e impactos locales. El nuevo proyecto de expansión de Ford-Hermosillo", en revista *Región y sociedad*, Vol. XVII, N.º. 33, julio-septiembre, Hermosillo, Sonora, El Colegio de Sonora.
- SAXENIAN, A. (1985), "Silicon Valley and Route 128: regional prototypes or historic exceptions", en CASTELLS, M. (Ed.), *High technology, space and society. Annual Review* Vol. 28.
- SHAIKEN, Harley (2003), "México, los estándares laborales y la economía global", en Enrique de la Garza y Carlos Salas (Coords.), *La situación del trabajo en México, 2003*, México, Instituto de estudios del Trabajo, Universidad Autónoma

Metropolitana, Centro Americano para la Solidaridad Sindical Internacional (AFL-CIO), Plaza y Valdés editores.

——— y Stephen Herzenberg (1987), *Automation and Global Production*, Monograph Series 26, Center for US-Mexican Studies, University of California, San Diego.

STUDDER, M^a. Isabel (1999), “Regionalism in the Ford Motor Company’s Global Strategies”, en Huberto Juárez Núñez y Steve Babson, *Enfrentando el cambio. Obreros del automóvil y producción esbelta en América del Norte*, México, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla–Wayne State University.

VON BÜLOW, Marisa (1998), “Reestructuración productiva y estrategias sindicales. El caso de Ford Cuautitlán (1987-1994)”, en Francisco Zapata (Comp.) *¿Flexibles y productivos? Estudios sobre la flexibilidad laboral en México*, México, El Colegio de México.

ANEXO 1

CRITERIOS DE EVALUACIÓN PARA LA APLICACIÓN-ADAPTACIÓN DEL MODELO HÍBRIDO

I. ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO

(1) *Clasificación del Trabajo (CT)*

5. Número de clasificaciones de trabajo: 2 o menos
4. “ “ “ “ “ 3 a 5
3. “ “ “ “ “ 6 a 10
2. “ “ “ “ “ 11 a 50
1. “ “ “ “ “ 50 o más

(2) *Sistema de salarios*

5. Determinación de pago “centrado en la persona”, el principal criterio es: amplitud del servicio (Nenkoh), evaluación del personal (EP) conducida por supervisores, cancelada a los trabajadores
4. Determinación de pago principalmente por amplitud del servicio y en parte por objetivo de la EP que incluye a los trabajadores y que requiere su aprobación.
3. Se introduce el sistema de CT simplificado; el sistema de la EP determina los sueldos
2. Se determinan los pagos por la CT simplificado; el sistema de EP no determina los sueldos
1. Se determina el sistema de sueldos por la rígida y detallada CT

(3) *Rotación del trabajo (RT)*

5. La RT es cuidadosamente planeada y frecuentemente guiada dentro y fuera de los equipos de trabajo. Su objetivo evidente consiste en capacitar a los trabajadores multicalificados (v. gr. la tabla de entrenamiento es guardada por líderes de los equipos y supervisores)
4. La RT está planeada y frecuentemente conducida dentro pero no fuera de los equipos de trabajo
3. La RT es frecuentemente conducida con los equipos de trabajo
2. Los sistemas de asignación de trabajo rígidos se moderan hasta cierto punto (reasignación del trabajo cuando se cambia la mezcla del producto)
1. La RT es inexistente; la asignación del trabajo es rígida

(4) *Educación y Capacitación*

- 5.1 El programa de capacitación en el trabajo (PCT) es el principal sistema para capacitar a los trabajadores multicalificados, junto con un amplio entrenamiento sistemático de largo plazo, y
- 5.2 Hay un sistema de capacitación para líderes de equipos y personal de adiestramiento en el trabajo directo del personal de mantenimiento; enviando aprendices a Japón y trayendo capacitadores de este país con programas e instalaciones de entrenamiento especial
- 4.1 Los trabajadores son capacitados a través del PCT y la preparación especial y arreglos se hace para acomodar esto
- 4.2 Entrenamiento de los supervisores (líderes de equipo) y personal de mantenimiento en Japón; programas de entrenamiento especial e instalaciones (v. gr. un centro de formación)
- 3.1 El PCT es enfatizado; líderes de equipo tiene algunas responsabilidades para capacitar a los trabajadores; líderes de equipos tienen ayudantes para el entrenamiento de la tarea
- 3.2 Algunos programas de entrenamiento para los líderes de los quipos o personal de mantenimiento existen dentro o fuera de la compañía
- 2.1 El PCT no es enfatizado; algunos arreglos existen para el entrenamiento exterior (v. gr. el reembolso para los honorarios de la escuela)
- 2.2 La educación y formación exterior se reconoce como calificación del trabajo
- 1.1 El PCT no es enfatizado
- 1.2 Ningún programa de entrenamiento especial dentro de la compañía para líderes de

equipo o personal de mantenimiento

- (5) *Promoción*
 - 5.1 *La promoción de los trabajadores basada en la amplitud del servicio (Nenkoh) y la EP, es conducida por los supervisores directamente*
 - 5.2 *Recomendaciones internas al supervisor con recomendaciones del supervisor directo*
 - 4.1 *Basada hasta cierto punto en la amplitud del servicio (Nenkoh)*
 - 4.2 *Promociones internas al supervisor con recomendaciones del supervisor directo*
 - 3.1 *Basada en la EP y calificación específica; la jerarquía no juega un papel importante; fijación del trabajo*
 - 3.2 *Los supervisores internos promovidos a través de la fijación del trabajo; habilidades corporativas significativas; la regla de la jerarquía no es rígida*
 - 2.1 *Basada en la jerarquía y la EP y conducida y utilizada por la fijación del trabajo*
 - 1.1 *Basada en la jerarquía y utilizada por la fijación del trabajo*
 - 1.2 *Un alto porcentaje de supervisores son reclutados fuera de la compañía*
- (6) *Supervisores Primera-Línea (o Líderes de Equipo)*
 - 5. *Internamente promovido y la función como líderes de equipo y tiene control técnico de los procesos de producción, incluyendo funciones de ingeniería industrial*
 - 4. *Igual que arriba (punto 5) pero en menor grado*
 - 3. *La mayoría de los supervisores internamente promovidos; gerencia débil y funciones de control de procesos débiles (v. gr. ningún papel activo del equipo en la rotación del trabajo o el entrenamiento de los trabajadores multifuncionales; puede tener ayudantes para la ingeniería industrial)*
 - 2. *Algunos supervisores internamente promovidos; el papel es principalmente de la gerencia del trabajo y disciplina*
 - 1. *La promoción interna no es una regla; el papel es exclusivamente de la gerencia del trabajo y disciplina*

II. CONTROL DE PRODUCCIÓN

- (7) *Equipo*
 - 5. *100 por ciento equipo importado de Japón*
 - 4. *75 por ciento*
 - 3. *50 por ciento*
 - 2. *25 por ciento*
 - 1. *cero por ciento*
- (8) *Control de calidad (CC)*
 - 5. *Énfasis en el CC conducido por los trabajadores durante los procesos reales*
 - 4. *CC conducido por los trabajadores durante los procesos pero hay comodidades escasas para estos (v. gr. los trabajadores no tienen ninguna autoridad para interrumpir la línea: los círculos de calidad o cero defectos no son muy activos)*
 - 3. *CC conducido por los especialistas durante cada proceso; el control de calidad y la calidad comprobada por el especialista de una sección independiente del control de calidad también acentuada (v. gr. se eleva la parte de las revisiones)*
 - 2. *El CC depende de la revisión del especialista de una sección independiente del control de calidad; relativamente cerrada las revisiones, conducidas durante cada proceso (número de especialistas del CC es relativamente bajo)*
 - 1. *Calidad verificada por especialista del control de calidad sobre los productos acabados (inspecciones post proceso y saliente) son enfatizados*
- (9) *Mantenimiento*
 - 5. *Entrenan y se promueven internamente en el piso de fábrica al personal de mantenimiento (se incluyen trabajadores inexpertos contratados por separado de los trabajadores ordinarios); se acentúa el mantenimiento preventivo, los trabajadores de piso tienen*

algunos papeles de mantenimiento

4. Igual que arriba (punto 5) pero se incluye a algunos trabajadores experimentados contratados por separado y del fuera de la compañía; los papeles de los trabajadores del mantenimiento preventivo y del piso de fábrica en mantenimiento no se tensionan
3. Los trabajadores experimentados contratados por separado pero reciben el entrenamiento adicional al personal de mantenimiento; los trabajadores del piso de fábrica no tienen ninguna comisión al mantenimiento.
2. Igual que arriba (punto 3) pero los trabajadores experimentados algunas veces son contratados directamente como personal de mantenimiento
1. Personal de mantenimiento empleado principalmente por fuera de la compañía y el mantenimiento por los ingenieros es enfatizado

(10)Gerencia de Operaciones

5. Disposición flexible y arreglos especiales a hacer frente a las faltas o defectos en la línea (la coordinación y la cooperación entre los líderes de primera línea del supervisor y de equipo, así como de mantenimiento preventivo, trabajan en la máquina los dispositivos a prueba de averías (Pokayoke), tablero de la señal de control de producción (Andon); los procedimientos estándar para acomodar la alta mezcla local del producto bajo las condiciones (líneas de balance y ajuste, etc.), frecuentemente cambian; por ello se alcanza la reducción de los tiempos muertos al mismo grado que en Japón
4. La disposición es menos flexible que arriba (punto 5); los trabajos manuales y los conocimientos técnicos del mantenimiento son obtenidos de Japón; la mejora continua del trabajo (Kaizen) se alcanza en poco grado; las pérdidas son relativamente pequeñas; el tiempo muerto es aproximativo al estándar de flexibilidad, aunque levemente menos que en Japón
3. Procedimientos estándar moderados de la mezcla del producto y manuales del trabajo traídos desde Japón pero solamente con modificaciones leves para acomodar condiciones locales.
2. No especifica provisiones para hacer frente a las fallas o defectos en la línea; operación de control es orientado por la ingeniería; el especialista local en ingeniería industrial establece y modifica procedimientos estándar
1. El control de operaciones es altamente orientado por la ingeniería (la sección de ingeniería domina el papel en operaciones maquinarias y de mantenimiento; producción basada en muchos métodos

III. CONSECUCIÓN

(11)Contenido Local

5. Menos de 20 %
4. De 20 % a menos de 40 %
3. De 40 % a menos de 60 %
2. De 60 % a menos de 80 %
1. Más de 80 %

(12)Proveedores

5. Materiales y productos provenientes de Japón
4. Materiales y productos provenientes de plantas hermanas o proveedoras japonesas localizadas en el extranjero (EE. UU., Canadá, Asia, México)
3. Proporción alta de ser conseguidos por proveedoras japonesas en EE. UU. y Canadá
2. Conseguidos por proveedoras japonesas en EE. UU. y Canadá pero la proporción de proveedoras de EE. UU. es alta
1. Conseguidos en mayor medida en proveedoras de EE. UU.

(13)Métodos de Consecución

5. Sistemas de subcontratación japonesas existen con proveedoras locales
4. El sistema de subcontratación japonés existe hasta cierto punto con los surtidores locales;

la ayuda tecnológica y los contratos de largo plazo se aplican a los surtidores de los EE. UU.

3. *Algunos acuerdos son hechos para reducir inventarios de partes tanto como sea posible; la asistencia tecnológica se intenta con proveedoras de los EE. UU.*
2. *Proveedores locales ayudan a la observancia estricta de los tiempos de entrega*
 1. *Principalmente las proveedoras de los EE. UU. del comercio de punto; los inventarios de las piezas son relativamente altos para hacer frente a entrega retrasada*

IV. SENTIDO DE GRUPO

(14) Pequeñas Actividades de Grupo

5. *Todos los trabajadores participan voluntariamente y juegan papeles significativos*
4. *Más del 50 % de los trabajadores participan*
3. *De 20 % a 50 % de los trabajadores participan*
2. *Menos del 20 % de los trabajadores participan, o sólo en especial casos "modelo"; algún énfasis está ocupado en encontrar y sugerir productividad y calidad*
 1. *No existen actividades de grupos pequeños*

(15) Distribución de la Información

5. *Distribución de información y comunicación empresariales practicados activamente (v. gr. las reuniones para todos los empleados, encuentran a todos ellos en grupos pequeños, con actividades vigorosas y específicas y con un estilo por parte de los directivos de abrir la oficina).*
4. *Varias provisiones para la distribución de información existen pero a un grado menor que arriba (punto 5)*
3. *Las tentativas se hacen en la distribución de información en cada nivel en la compañía con la reunión y otros medios*
2. *Se celebran las reuniones antes de que el trabajo comience*
 1. *Ninguna previsión especial para la distribución de información*

(16) Sentido de Unidad

5. *Varios dispositivos y prácticas en la compañía tales como uniformar a todos los empleados, estacionamiento abierto, acontecimientos sociales, ceremonias por las mañanas, etc.*
4. *Muchos de los dispositivos y prácticas son implementados pero en menor amplitud (v. gr. los uniformes no son obligatorios)*
3. *Sólo algunos de los dispositivos y prácticas son practicados*
2. *Solamente se llevan a cabo algunos acontecimientos sociales*
 1. *No hay prácticas especiales*

V. RELACIONES LABORALES

(17) Política de contratación

5. *Los aspirantes son investigados cuidadosa y meticulosamente; sitio de la planta seleccionado donde hay una fuerza de trabajo homogénea*
4. *Los aspirantes son seleccionados con cuidado; sitio de la planta seleccionado donde hay una fuerza de trabajo homogénea*
3. *Sitio de la planta seleccionado donde hay una fuerza de trabajo homogénea; si el lugar de la planta es un área industrial tradicional, los aspirantes son seleccionados con cuidado*
2. *Especiales consideraciones de contratación sólo si la planta está localizada en un área industrial tradicional*
 1. *Selección no especial para contratación; la planta está localizada en un área industrial tradicional*

(18) Seguridad en el Trabajo

5. Explícita (escrita) ninguna política de despido, se intenta evitar despidos cuanto sea posible; provisiones para el empleo de largo plazo
4. Los despidos se evitan tanto cuanto sea posible pero esta política no es explícita y no ha habido despidos; provisiones para el empleo de largo plazo
3. Los despidos se evitan tanto como sea posible pero ha ocurrido en algunas ocasiones
2. Los despidos se evitan tanto como sea posible pero ha ocurrido en varias ocasiones
1. Los despidos son frecuentes

(19) *Sindicato*

5. No hay sindicato y las relaciones laborales son pacíficas
4. No hay sindicato pero surgen algunos problemas en las relaciones laborales (v. gr. intentos de organizar un sindicato); o hay un sindicato pero las relaciones son sumamente de cooperación con la empresa
3. Hay un sindicato y una tendencia cooperativa con la empresa (v. gr. gerentes y sindicato consultan los sistemas existentes); o no hay sindicato y ha habido esfuerzos para organizarse
2. Existe un sindicato pero tiene una membresía relativamente baja; o ha habido huelgas pero el sindicato no es de otra manera muy activo
1. El sindicato está 100 % organizado y ha habido huelgas

(20) *Procedimientos de Queja*

5. No hay sindicato y los conflictos se resuelven principalmente en el piso de fábrica a través de los canales gerenciales
4. No hay sindicato y el departamento de personal interviene en el proceso para resolver el conflicto; o bien hay un sindicato y los conflictos son resueltos en el piso de fábrica
3. Hay un sindicato, y los procedimientos de queja son formalizados oficialmente, pero el énfasis está dado en el piso de fábrica y a través de los canales gerenciales
2. Hay un sindicato y los procedimientos de queja son oficializados; los conflictos tienden a ser resueltos en el piso de fábrica
1. Hay un sindicato y los procedimientos de queja son oficializados; hay muchas quejas; los procedimientos de queja incluye un arbitraje externo

VI. RELACIONES MATRIZ-SUBSIDIARIA

(21) *Cociente de expatriados japoneses*

Para las plantas con 500 patronos o más (con menos de 500 patronos: más de 1 % en los siguientes cocientes):

5. Cociente de japoneses expatriados es 4% o más
4. “ “ “ “ “ de 3 a menos de 4 %
3. “ “ “ “ “ de 2 a menos de 3 %
2. “ “ “ “ “ de 1 a menos de 2 %
1. “ “ “ “ “ menos de 1 %

(22) *Delegación de Autoridad*

5. La matriz en Japón hace planes y decide
4. La subsidiaria somete sugerencias de planes y decisiones a la matriz
3. La subsidiaria somete planes y la matriz evalúa otorgar o aplazar la aprobación
2. La subsidiaria hace planes para ser aprobados por la matriz
1. La subsidiaria hace y aprueba sus propios planes

(23) *Posición gerencial de los estadounidenses*

5. La mayoría de las posiciones importantes de la gerencia, incluyendo presidente son llevadas a cabo por los japoneses
4. El presidente es japonés y muchas posiciones importantes son llevadas a cabo por los japoneses
3. Los japoneses y los estadounidenses comparten posiciones en la gerencia y posiciones

importantes igualmente en funciones del trabajo directo

2. *El presidente es estadounidense y la mayoría de posiciones importantes son llevadas a cabo por estadounidenses*
1. *El presidente es estadounidense y todos los puestos importantes son llevados a cabo por los estadounidenses*

VII. RELACIONES DE LA COMUNIDAD

(24) Donaciones y Actividades de Voluntario

5. *Actividad o intento muy pequeños a ser buenos ciudadanos corporativos*
4. *Las donaciones se hacen hasta cierto punto y juega el japonés en la gerencia un papel algo activo*
3. *Hay un gran acuerdo en la actividad de donación, los empleados son animados a participar en actividades del voluntariado local*
2. *Hay una sección provista de personal por los especialistas estadounidenses y hay un intento para realizar el mismo tipo y grado de actividades que otras compañías de los Estados Unidos*
1. *Hay una sección altamente organizada dedicada a las relaciones de la comunidad y ha alcanzado con éxito "buenos ciudadanos corporativos"*

Fuente: Kawamura, 1994: 31-35. Traducción personal.

ANEXO 2. BREVE CONTEXTUALIZACIÓN DE LOS ORÍGENES Y DESARROLLO DE LAS PLANTAS TERMINALES FORD CUAUTITLÁN Y FORD HERMOSILLO			
AÑO	FORD CUAUTITLÁN	FORD HERMOSILLO	OBSERVACIONES
1964	Inició operaciones. Este complejo automotriz integró por primera vez en México la producción completa de motores V-8 en sus fases de fundición, maquinado y ensamble. Desde un principio su forma de organización laboral fue rígida.		<p>Creado como respuesta a los nuevos requerimientos de integración nacional contenidos en el decreto automotriz de 1962, en pleno auge del modelo económico del país basado en la sustitución de importaciones.</p> <p>Un rasgo notable de esta fase de desarrollo económico "hacia dentro" es el reemplazo de los centros de operaciones de Ford en la ciudad de México por sus ahora zonas conurbadas del Estado de México: Tlalnepantla y Cuautitlán.</p>
1977	Ford se consolidó definitivamente como una de las mayores firmas del auto en México. Entre 1960 y 1977, el empleo se multiplicó por cuatro, pasando de 1,209 a 5,218 trabajadores. Por lo que toca a sus ventas en unidades terminadas, entre 1962 y 1977 la Ford creció más de 6 veces, pasando de 7,715 a 50,392 unidades.		<p>En este mismo marco del modelo de sustitución de importaciones, en 1976, el gobierno federal promulgó otro decreto para la industria automotriz encaminado a frenar el déficit comercial, para lo cual se elevaron los requisitos de contenido nacional (50% para automóviles, 65% para camiones y tractores y 70% para tractocamiones y autobuses). Los contenidos nacionales debían aumentar de manera progresiva, hasta llegar a 75, 85 y 90%, respectivamente, en el año 1981. Los dos objetivos gubernamentales es este periodo fueron aumentar el contenido nacional y promover las exportaciones. Ninguno de ellos se cumplió, pues sólo se logró una ligera reducción del déficit comercial del sector y las exportaciones permanecieron en un nivel marginal.</p>

(continúa)

ANEXO 2. BREVE CONTEXTUALIZACIÓN DE LOS ORÍGENES Y DESARROLLO DE LAS PLANTAS TERMINALES FORD CUAUTITLÁN Y FORD HERMOSILLO			
AÑO	FORD CUAUTITLÁN	FORD HERMOSILLO	OBSERVACIONES
1980			Como efecto conjunto del decreto y del nuevo contexto internacional del mercado automotriz (en especial la creciente competencia japonesa) las grandes firmas transnacionales de Estados Unidos realizaron importantes inversiones en numerosas plantas de motores y coinversiones en empresas de autopartes.
1983	En la planta de fundición se inició el proceso de modernización a través de los círculos de calidad y el control estadístico de proceso (CEP). La empresa suponía que iniciando dicha reestructuración con la planta “menos eficiente” se lograrían mejores resultados en la instrumentación de un sistema organizativo diferente que incrementara la productividad y la calidad en el trabajo	Una vez elegida esta ciudad norteña del país por la empresa para establecer una planta moderna, a fines de este año se llevó a cabo un estudio técnico para evaluar las condiciones socioeconómicas de este lugar, mismo que reveló resultados atractivos acerca de una fuerza de trabajo sumamente dócil, flexible, de escasa sindicalización y de reducida capacidad de negociación en los CCT.	<p>La crisis de 1982 tuvo como consecuencia una fuerte contracción de la industria; esto impulsó al gobierno federal a emitir un nuevo decreto que disminuía los requisitos de integración nacional y trataba de estimular la capacidad exportadora. Sin bajar las tarifas de importación, se aplicaron diversos subsidios que fomentaban las exportaciones y se redujeron los impuestos a las ventas en el mercado nacional. Estas medidas, tuvieron tres consecuencias principales:</p> <ol style="list-style-type: none"> El cierre de algunas empresas que no pudieron cumplir con los requisitos (Renault y VAM). La reestructuración de las que se mantuvieron en el país, en especial las “tres grandes”, para enfocar su producción hacia el mercado externo. La afluencia de nuevas inversiones que buscaban aprovechar a México como plataforma de exportación hacia Estados Unidos. <p>Tanto en las operaciones reestructuradas como en las nuevas plantas se introdujo tecnología avanzada. Se incorporaron procesos de estampado de carrocerías y el uso de robot, prensas automáticas y máquinas y herramientas de control numérico.</p>

(continúa)

ANEXO 2. BREVE CONTEXTUALIZACIÓN DE LOS ORÍGENES Y DESARROLLO DE LAS PLANTAS TERMINALES FORD CUAUTITLÁN Y FORD HERMOSILLO			
AÑO	FORD CUAUTITLÁN	FORD HERMOSILLO	OBSERVACIONES
1985	<p>Siguiendo esta estrategia de modernización, la empresa estableció el método Participación Activa para la Calidad y Competitividad (PACC). Sus objetivos particulares fueron: lograr calidad de exportación, alcanzar niveles de competitividad internacional para exportar y conservar la planta de fundición. Para esto la empresa se propuso restablecer la puntualidad de los horarios, eliminar tiempos muertos, etc. Para el siguiente año la empresa adoptó la técnica de experimentación para el control de la calidad conocida como Taguchi.</p> <p>Al mismo tiempo, se introduce en la planta de ensamble de Autos y Camiones, dos robots electrónicos T-786.</p>		Liquidación de las plantas Ford La Villa y Tlalnepantla.
1986	<p>Con todo y las medidas tendientes a hacer más eficientes los procesos productivos en esta planta, se presenta un alto porcentaje de subutilización de la capacidad instalada.</p>	<p>Inicia operaciones las plantas de estampado y ensamble con una inversión inicial de 500 millones de dólares. Concebida para abastecer el segmento de autos compactos en el mercado estadounidense, incorporando notables avances tecnológicos en todas las áreas de producción e introduciendo simultáneamente, nuevas formas de administración y de organización laboral flexible.</p>	<p>A nivel de la economía del país, se inician las medidas aperturistas, como la entrada de México al GATT, y con ello el abandono gradual del modelo desarrollista.</p>

(continúa)

ANEXO 2. BREVE CONTEXTUALIZACIÓN DE LOS ORÍGENES Y DESARROLLO DE LAS PLANTAS TERMINALES FORD CUAUTITLÁN Y FORD HERMOSILLO

AÑO	FORD CUAUTITLÁN	FORD HERMOSILLO	OBSERVACIONES
1987	<p>Estalló la huelga como consecuencia de una demanda salarial lanzada por los 3,200 trabajadores de esta planta (20 de julio).</p> <p>Después de 60 días la empresa decidió liquidar la relación contractual con la base trabajadora (19 de septiembre).</p> <p>El 3 de noviembre Ford reanuda actividades con 1,325 trabajadores bajo condiciones favorables a la empresa.</p>		
1988	<p>La asamblea general de la sección de Cuautitlán celebrada en el edificio de la CTM, decidió la expulsión de disidentes en forma violenta (noviembre).</p>	<p>Durante febrero inician las pláticas entre el comité ejecutivo local y la empresa para la primera revisión del CCT que rige sus relaciones.</p> <p>En ese mismo mes, estalló la huelga, cuya demanda principal consistía en el incremento salarial de 70%.</p> <p>En marzo, el comité de huelga y la gerencia de la empresa acordaron levantar la huelga que se había extendido 40 días. El acuerdo entre ambas partes estableció un incremento salarial aparentemente exitoso para el sindicato de 50%.</p> <p>A causa de su actividad sindical, la empresa despidió a Juan José Arvizu, quien fungía como secretario general suplente del comité ejecutivo local (noviembre).</p>	<p>Se inicia la administración de Carlos Salinas de Gortari, quien consolidó las bases del actual modelo económico de Industrialización para la Exportación.</p>

((continúa))

ANEXO 2. BREVE CONTEXTUALIZACIÓN DE LOS ORÍGENES Y DESARROLLO DE LAS PLANTAS TERMINALES FORD CUAUTITLÁN Y FORD HERMOSILLO

AÑO	FORD CUAUTITLÁN	FORD HERMOSILLO	OBSERVACIONES
1988		Al siguiente mes la empresa decidió despedir a otros 35 trabajadores, argumentando que “los ceses eran necesarios para restablecer el orden y la disciplina dentro de la planta y evitar que siguieran dañando su imagen y ambiente laboral”.	
1989	Se desconoce al Srío Gral del SNTFMC y se le acusa de desviación de recursos provenientes de cuotas sindicales (junio). Paro de labores por el reparto de utilidades y los aguinaldos (diciembre).		
1990	Agresión armada dentro de la planta, con el saldo de varios trabajadores heridos y un muerto (enero). La Central Obrera Revolucionaria (COR) presenta una demanda de titularidad del CCT (febrero). Recuento para decidir en el complejo la titularidad del CCT. La victoria de la CTM es ampliamente cuestionada (junio).		

(continúa)

ANEXO 2. BREVE CONTEXTUALIZACIÓN DE LOS ORÍGENES Y DESARROLLO DE LAS PLANTAS TERMINALES FORD CUAUTITLÁN Y FORD HERMOSILLO			
AÑO	FORD CUAUTITLÁN	FORD HERMOSILLO	OBSERVACIONES
1992	<p>El comité ejecutivo local es destituido en asamblea por ocultar información respecto a las negociaciones salariales (abril).</p> <p>El elegido un nuevo CEL con 73.37% de los votos. Sus miembros son conocidos por haber votado por la COR en el recuento de 1990 y por ser críticos del liderazgo cetemista (abril).</p>		
1993	<p>La CTM y el CEN-SNTFMC promueven una asamblea en la cual destituyen al CEL. La legalidad de este acto es muy cuestionada (junio).</p> <p>Despido de 680 trabajadores eventuales (junio).</p> <p>Elección del nuevo CEL con alrededor de 20% de votos (agosto).</p> <p>Movilización de los miembros del anterior CEL, mismo que se prolonga hasta agosto de 1994</p>		

(continúa)

ANEXO 2. BREVE CONTEXTUALIZACIÓN DE LOS ORÍGENES Y DESARROLLO DE LAS PLANTAS TERMINALES FORD CUAUTITLÁN Y FORD HERMOSILLO			
AÑO	FORD CUAUTITLÁN	FORD HERMOSILLO	OBSERVACIONES
1994	A raíz de las movilizaciones impulsadas por los trabajadores en Cuautitlán y de la nueva destitución del Comité Ejecutivo Local, la empresa y los miembros del CEL destituido en 1993 negociaron su liquidación definitiva (septiembre).		<p>El primero de enero entra en vigor el TLCAN, que afecta las estrategias de la industria automotriz terminal. Entre las medidas de mayor trascendencia se pueden mencionar la reducción de los requisitos de contenido local, que fueron disminuidos a 32% en este año y gradualmente reducidos hasta desaparecer por completo en 2004; la eliminación de las cuotas de importación para automóviles nuevos; la gradual eliminación de los impuestos para autopartes producidos en México, Estados Unidos y Canadá, y la gradual desaparición de las tarifas de importación para vehículos producidos en estos dos últimos países, que fueron eliminadas entre 1994 y 2004. Por su parte Estados Unidos eliminó completamente los impuestos de importación para automóviles procedentes de México.</p> <p>Los efectos de este nuevo marco regulatorio fueron inmediatos y profundos: se produjo una afluencia masiva de inversión extranjera directa para instalar nuevas plantas y para incrementar la capacidad de las ya existentes. También como resultado de ello las exportaciones crecieron de manera importante ya que se pasó de 30% con respecto a la producción total en el periodo 1985-1992 a 90% en el periodo 1993-2000.</p>
			(continúa)

ANEXO 2. BREVE CONTEXTUALIZACIÓN DE LOS ORÍGENES Y DESARROLLO DE LAS PLANTAS TERMINALES FORD CUAUTITLÁN Y FORD HERMOSILLO			
AÑO	FORD CUAUTITLÁN	FORD HERMOSILLO	OBSERVACIONES
2004		Esta planta fue expandida y relanzada con una inversión considerada para ser la más amplia en la industria automotriz de América del Norte en los últimos cinco años. De acuerdo con información proporcionada por la propia compañía la inversión totalizó 2 billones de dólares (1.2 billones para la planta y 800 millones en la construcción de un parque para proveedores).	
2005			Se firma en marzo la Alianza para la Seguridad y la prosperidad para América del Norte (ASPAN) que involucra estratégicamente varios temas como medio ambiente, energía, desarrollo económico, etc., a través del cual los sectores como el automotriz son evaluados por los gobiernos respectivos y grupos de trabajo empresarial.

