



Sergio Sandoval:  
Hibridación,  
modernización reflexiva  
y procesos culturales  
en la planta de Ford  
Hermosillo\*

*Jordy Micheli Thirión\*\**

\* Sergio A. Sandoval Godoy (2003), *Hibridación, modernización reflexiva y procesos culturales en la planta de Ford Hermosillo*, México, D. F., CIAD, El Colegio de Sonora, Plaza y Valdés, 318 pp.

\*\* Profesor investigador del Departamento de Economía, UAM-Azcapotzalco.



Una nueva fase de la industrialización en México comenzó en los años setenta y ochenta. Primeramente fue la maquila y en segundo término las nuevas plantas de la industria del automóvil. En ambos casos, la nueva industrialización era un proceso ligado a las tendencias del mercado de Estados Unidos. Nuevas regiones del país fueron la sede de esta oleada de inversiones. En buena parte de la ya extensa cantidad de estudios realizadas por diversos investigadores se advierten aún resistencias a captar y elaborar teóricamente el hecho de que la nueva industrialización es una etapa en México que tiene una naturaleza y actores distintos respecto a la fase de la sustitución de importaciones. Muchas veces se han banalizado las diferencias haciendo comparaciones estáticas entre procesos, llamémosles, por simplificar, “manufactureros” y “ensambladores”. Esa diferencia carece ya de sentido cuando se analizan los procesos mediante taxonomías menos simplistas, como, por ejemplo, las de Paviit, quien examina las estructuras tecnoproductivas en relación con los mercados y las fuentes de la tecnología. O bien, cuando entendemos los procesos de aprendizaje que implica la evolución de las plantas a lo largo del tiempo. O cuando hacemos intervenir los procesos de posindustrialización y creación de servicios en la configuración de la producción social. O, finalmente, como es el caso que Sergio Sandoval introduce, cuando se hace intervenir



la cultura industrial para entender qué es un modelo industrial hoy, en plena globalidad.

El trabajo de Sergio Sandoval parte de una de las preguntas típicas que se plantearon quienes acudieron, hace algunos años, a Ford de Hermosillo, buscando saber cómo era esta planta tan excepcional en diversos aspectos técnicos y organizacionales. La han analizado quienes intentaron saber qué significaba dentro de la industria automotriz misma, o bien dentro de algo más amplio como sería un "modelo industrial". La pregunta tradicional podría formularse como sigue: ¿qué es lo nuevo, y cómo se integra a lo tradicional? Respuestas célebres por contundentes aunque intrascendentes por simplonas son del tipo: "toyotización de pacotilla", que traigo a colación porque refleja una indagación esquemática que "descubre" y une lo nuevo, es decir, la tecnología blanda a la japonesa y la gran automatización robótica (fordismo informatizado), que se mezclan con condiciones de trabajo y de salarios a la mexicana (maquila basada en trabajo barato).

El autor intenta salvar las respuestas esquemáticas proponiendo el enfoque de la hibridación. Este punto de vista reconoce las trayectorias (path dependency), pero también la innovación; acepta el peso de la empresa como unidad pero también sus intercambios con el exterior, es decir, su aspecto social. Es un enfoque que reconoce la diversidad de posibilidades de desarrollo de la organización como sistema sociotécnico, que pasa por alto los parámetros de la ideología industrialista "racional" y busca encontrar sus opciones de competencia y sus mejores decisiones sociales y tecnológicas según su propia experiencia y sus horizontes posibles reales.

Si tuviera que hacer una descripción de lo que el lector encontrará en el libro de Sergio Sandoval, escribiría lo siguiente:

La definición de empresa como espacio de procesos materiales y simbólicos, de transformación material y transformación social, es el punto de partida. Por ello, la empresa es también un espacio de símbolos y de significados, con lo cual el autor precisa que su nivel de análisis será multidisciplinario: la economía, la técnica, el trabajo, el poder y la comunicación se verán confrontados e interconectados. En el centro de todo, dándole sentido a los procesos, la gente. La empresa de la que nos hablará entonces no es la que, me atrevo a decirlo así, hemos conocido quienes nos hemos interesado por la industria



automotriz desde nuestras disciplinas, nuestras manías teóricas o nuestras simples posibilidades de investigación. Es una empresa distinta, ése es un mérito que desde un principio deseo hacer patente. Quizá de ahora en adelante deberemos decir que hay una Ford en Hermosillo que ha sido recreada por nuestro colega y amigo, y qué bueno que así sea, porque nos muestra la vitalidad de la imaginación científica.

El texto tiene tres análisis longitudinales, por medio de los cuales el lector recorre las narraciones nucleares del fenómeno de construcción de la cultura de la planta. El primero es la creación del sistema de fabricación, un sistema complejo y abierto con diversas posibilidades de incertidumbre y que es necesariamente innovador.

El segundo es el establecimiento del sistema de organización, guiado por la búsqueda de los significados en materia laboral. Aquí deseo detenerme un poco: el autor encontrará lo que a mi juicio es un espacio de negociación simbólica, en el que se da un intercambio entre trabajadores y gerencia, cada uno cediendo parte de sus valores y expectativas —diríase de un lado la cultura social de los individuos en un contexto y tiempo concretos y de otro la racionalidad de la gestión japonesa— para crear juntos una alternativa simbólica, una cultura industrial específica de la planta. Involucramiento, comunicación y comunión de valores serán los tres procesos concretos que Sandoval abordará para hallar dicha cultura resultante.

Ésta quizá es la parte más rica del texto, en cuanto que el autor explora con libertad, con base en abundantes hechos a lo largo del tiempo, diversas posibilidades de interpretación. Una de las que me llamaron la atención es la que relaciona la capacidad de aceptación activa del trabajador de los métodos de organización de origen japonés con su origen campesino, dada la existencia de valores del trabajo similares en el contexto específicamente sonoreense. Sin decir más, apunto la provocación intelectual del libro, especialmente para quienes consideran que la industrialización de masas se levanta sobre la descalificación del trabajador.

El tercero es la consolidación del sistema de relaciones laborales. El campo de batalla tradicional de la nueva industrialización mexicana, el campo argumental por antonomasia de quienes observan regresiones en el tejido de la relación formal —pactada— entre el capital y el trabajo. Un terreno minado, di-



ríase, para quien desea explorar y sustentar una visión distinta, basada en la creación de cultura de un modelo industrial nuevo, con participación activa de sujetos, no con víctimas a priori, no con roles deterministas.

¿Cómo salda Sergio Sandoval su intensa reflexión, cómo escapa a las explicaciones esquemáticas que bien podrían asomar, sobre todo en el terreno de las relaciones industriales? Lo hace, como el título del libro nos lo prometió, con el uso de los conceptos de hibridación y modernización reflexiva. En este sentido, me parece que Tetsuo Abo, por una parte, y Ludger Pries, por la otra, ocupan el sitio relevante como los autores cuyo trabajo guía a Sandoval entre el amplio conjunto de posturas intelectuales que él mismo explora.

La hibridación es ante todo una respuesta a la búsqueda de modelos industriales una vez que los famosos fordismo, posfordismo y toyotismo dejaron de ser la explicación obligada de toda experiencia industrial. La hibridación es una respuesta intelectual ingeniosa ante una realidad que lo es más: los actores ponen en acción capacidades reales y concretas en un proceso de aprendizaje sobre racionalidades y expectativas, sobre arquitecturas tecnológicas demandantes; así, la hibridación refleja posibilidades de acoplamiento entre la gente, la tecnología, la estructura y los procesos,

La modernización reflexiva es una relación politizada entre actores del progreso y el progreso mismo creado por ellos. De modo que la acción social en la modernidad es una reacción ante el producto de la modernidad y no ante el espacio por construir. Es una relación politizada (es decir de poder) porque no es una relación técnica "natural". Los actores reaccionan así ante lo que ellos mismos han construido, se crea una trayectoria acumulativa, una *path dependency* en sentido simbólico. La reflexividad es una de las herramientas analíticas clave de la era en que tecnología, naturaleza y riesgo son procesos sociales, en que el hombre vuelve a ser la medida de todas las cosas y lo que está fuera de nosotros es transformado por la forma en que lo vemos.

¿Cómo se traduce esto en la planta estudiada? Ésa es la parte que toca al lector, el cual, invitado, espero, por estas palabras, encontrará ante todo una aventura intelectual que la nueva industrialización en México muchas veces nos ha negado.