

Cambio en las relaciones laborales, los mercados de trabajo y el perfil obrero en México: el caso de Ford Hermosillo¹

Alejandro Covarrubias V.

EN ESTE TRABAJO SE EXPLORAN LA EVOLUCIÓN Y EL CAMBIO de las relaciones laborales en Ford Hermosillo después de ocho años de operación (1986-1994). Se examinan también la percepción y satisfacción obreras ante estas relaciones, así como ante el “Sistema operativo de calidad” (Quality Operating System) implantado por Ford para articular una organización flexible del proceso de producción y de las relaciones de trabajo. Este escrito es producto de una investigación realizada durante el verano de 1994, en la cual se combinaron métodos cualitativos y cuantitativos. Las relaciones de trabajo se exploraron mediante entrevistas semi-estructuradas sobre la evolución del clima laboral, que se aplicaron a dos gerentes, tres supervisores de planta y tres dirigentes sindicales. Cualitativamente también se condujo un análisis sistemático de los cuatro contratos colectivos de trabajo firmados entre la empresa y el sindicato de la planta hasta el momento de realizada la investigación de campo. Las percepciones y la satisfacción obreras en el trabajo se abordaron mediante una encuesta a 95 obreros que se tomaron como muestra de un total de 2 200 que entonces laboraban en la planta. La encuesta indagó acerca de los tópicos que siguen: evaluación del programa de calidad de la empresa; participación en los procesos de toma de decisio-

¹ Este trabajo se apoya en el estudio y en el trabajo de campo realizado por Alejandro Covarrubias, Jesús Grijalva y Gabriela Grijalva, “Flexibilidad laboral y productividad del trabajo. El caso de la planta Ford Hermosillo”, dentro del proyecto “Labor Flexibility and Productivity”, International Development Research Center-Centro de Estudios Sociológicos de El Colegio de México, 1994.

nes; dirección y supervisión; sentidos de pertenencia e identificación; seguridad y satisfacción en el empleo. Se construyeron índices estadísticos de percepción y opinión obrera para cada tópico laborando sobre 54 reactivos. La agrupación de índices y el diseño de tópicos que aquí se exponen es una construcción del autor, tomando como base los instrumentos de Locke (1976) para analizar la satisfacción obrera, y las observaciones de Gerhart y Judge (1991) para el estudio del compromiso y la identificación obrera con el trabajo.

La interpretación y presentación de los resultados sigue un proceso iterativo de triangulación de la evidencia. Así, el análisis de las relaciones de trabajo va de lo anecdótico y documental a los resultados cuantitativos de las percepciones y opiniones obreras, y a la inversa. Por otra parte, la evidencia y los resultados alcanzados se utilizan para proponer una serie de hipótesis relacionadas con las identidades obreras, los mercados de trabajo y las relaciones laborales en la industria mexicana. Estas hipótesis se presentan en seguida:

- En firmas que operan procesos productivos de alta tecnología con sistemas japoneses de organización del trabajo, es factible la emergencia de un nuevo ciudadano industrial con nuevas actitudes y demandas ante el trabajo.² Sus actitudes corresponden a las de un obrero más altamente calificado, tanto formalmente como en el trabajo, y que expresa variados pero importantes grados de identificación con los conceptos productivos de las firmas (de mejora continua, movilización e involucramiento personal y grupal), pero que a la par se muestra más crítico de las prácticas gerenciales verticales, así como de las posibilidades de desarrollo que le son destinadas. Las expectativas del nuevo ciudadano industrial desbordan los factores externos que definen la satisfacción profesional obrera para involucrar, crecientemente, factores internos. Así, a las demandas instrumentales clásicas del obrero mexicano dadas por el binomio ingresos-condiciones de trabajo, el nuevo ciudadano agrega aquel conjunto interno que puede otorgar relevancia y motivación a su trabajo (por ejemplo, seguridad en el empleo, aprovechamiento de sus conocimientos y habilidades y participación en los procesos de toma de decisiones).³

² Para una discusión del concepto de ciudadano industrial véanse: Blauner, 1964; Burawoy, 1979; Edwards, 1979.

³ La distinción entre los factores internos y externos que conforman la satisfacción profesional en el trabajo como aquí la empleo proviene de la perspectiva sociotécnica europea-norteamericana. Véase Trist, 1981.

- En la medida en que uno de los factores de éxito para los nuevos sistemas productivos es el contar con mano de obra calificada que tenga un alto sentido de pertenencia a la organización, es factible una evolución notable en los mercados de trabajo de las firmas respecto a la manera como han operado tradicionalmente en la industria mexicana. Se aprecia otra vez la necesidad de conformar mercados internos de trabajo estables, puesto que los programas productivos de Justo a Tiempo (JIT), Dirección Total de la Calidad (TQM) y Mejoramiento Continuo (Kaizen)⁴ no pueden descansar por largo tiempo en el reemplazo a placer del trabajo provisto por mercados externos de mano de obra abundante, barata y de baja calificación. Esto ha resultado apropiado para grandes segmentos industriales del país (extensivamente, pero no limitado a las industrias pequeñas y medianas) y para las maquiladoras de primera generación, pero no lo es para los nuevos complejos industriales. El fenómeno en turno agrega una inusual presión sobre las prácticas laborales autoritarias y de flexibilidad impuesta que han sido consustanciales a las costumbres gerenciales de la industria mexicana.

- Entre la necesidad de conformar mercados internos de trabajo estables y la emergencia de un ciudadano industrial con una posición diferente en el trabajo y una calificación profesional que responde a valores más exigentes de justicia, reconocimiento y responsabilidad laboral,⁵ surgen nuevos espacios de posibilidades para mejorar las relaciones de trabajo. De aquí que en el mediano y largo plazos puedan mejorar los ingresos, así como las prestaciones y la posición de los trabajadores, y sus espacios de acción sindical en estos lugares de trabajo. Empero, ello guarda una relación directa con el grado de fortaleza y representatividad sindicales.

⁴ JIT y TQM son las siglas con que se identifican los conceptos norteamericanos de Just in Time y Total Quality Management. "Kaizen" es el concepto de mejora permanente introducido por Taiishi Onho, uno de los fundadores de Toyota, como parte central del sistema "lean" o producción ligera, que en los ochenta revolucionara la organización de la industria automotriz.

⁵ El obrero tradicional mexicano se caracteriza por una baja calificación formal-educativa y, en el trabajo, por falta de capacitación-adiestramiento. Su posición en la fábrica es afectada por prácticas gerenciales autoritarias, sindicatos corporativos débiles o subordinados por intereses ajenos a lo laboral —frecuentemente político-estatales—, y mercados de trabajo de mano de obra abundante, barata, informalizada y desempleada. Ante ello, y ante la ausencia de instituciones promotoras de una genuina contratación colectiva capaz de ajustar los intereses obrero-gerencia, el obrero tradicional ha adoptado actitudes de desapego a la fábrica, conflictos latentes y explícitos, y demandas clásico-primarias —por ejemplo, salarios, dirección y supervisión tiránica,

I. El debate en torno a *lean production* y los impactos en las relaciones de trabajo

La apertura de operaciones de Ford Hermosillo en 1986, formó parte de la tendencia a edificar complejos automotores en los nuevos sitios industriales del norte de México, iniciada por las trasnacionales norteamericanas seis años antes, cuando General Motors ubicó una planta en Ramos Arizpe, Coahuila. La tendencia espacial suponía transformaciones productivas y laborales de importancia. En cuanto a la producción, se trataba de plantas organizativa y tecnológicamente modernas, orientadas a la exportación; laboralmente, descansaban en relaciones de trabajo desprovistas de la intrusión sindical y de la carga contractual colectiva de las viejas plantas del centro de México.⁶ Sin embargo, la tendencia se enlazaba a fenómenos de repercusión más amplia cuya interpretación ha ocupado la atención académica.

Shaiken (1990-1994) sugirió que estos complejos automotores desafiaban los supuestos clásicos del ciclo productivo de las firmas y de la división internacional del trabajo. La operación y el éxito productivo de estas industrias en el norte mexicano, con los últimos avances en tecnología y sistemas organizativos que enfatizaban el trabajo en equipo y el involucramiento obrero, significaban una distinta división del trabajo. Hacían evidente también que la nueva tecnología podría llegar a países como el nuestro sin que necesariamente hubiera llegado a su etapa de difusión. Shaiken observó entonces que la mezcla de tecnología avanzada con relaciones de trabajo apoyadas en bajos salarios al estilo mexicano, sería factible mientras se reunieran dos requisitos: una fuerza de trabajo con sólida base educativa y una infraestructura industrial suficiente.

La evidencia acumulada en este tiempo otorga la razón a Shaiken. Una abundante literatura documenta la introducción de sistemas de producción altamente tecnificados en países de industrialización reciente. Especialmente se ha subrayado la presencia de plantas trasnacionales que reúnen procesos de alta tecnología con sistemas ligeros de organización, principalmente JIT y TQM, con diversas variantes de sistemas Kaizen y Kanban.⁷

y seguridad en el empleo. Para una perspectiva sobre estas situaciones desde el amplio contexto latinoamericano, véase Zapata, 1986.

⁶ Estos hallazgos fueron resumidos en Jorge Carrillo (ed.), *La nueva era de la industria automotriz en México*, Tijuana, B.C., El Colegio de la Frontera Norte, 1990.

⁷ Véanse, entre otros, para América Latina: Humphrey, 1994; Dombois y Pries, 1993 y 1994. Para países asiáticos: Frenkel, 1993; Kuruvilla y Erickson, 1994. Para una discusión más general: Kaplinsky, 1995; Hill y Yong Joo, 1994.

Dado que entre los elementos críticos en la operación de los nuevos sistemas están la participación y la movilización obreras alrededor de las líneas de mejora continua y de actividad grupal, uno de los principales debates gira en torno a sus impactos sobre las características del trabajo y las relaciones laborales de los países receptores. En la academia especializada de Estados Unidos y de Europa son reconocibles dos líneas opuestas de argumentación. La primera subraya el enriquecimiento del trabajo derivado de la participación, la calificación y la responsabilidad obrera demandado por los nuevos sistemas, tal y como sucede en el modelo Toyota (Womack *et al.*, 1990; MacDuffie y Krafcik, 1992). La segunda enfatiza la intensificación y degradación del trabajo en un contexto de bajos salarios, desplazamiento sindical y flexibilidad unilateral de las empresas (Berggren, 1992; Lipietz, 1995).

Por ejemplo, Womack *et al.*, 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).

Sin embargo, en México la versión académica dominante ha sido la opuesta, particularmente la representada por la escuela francesa de la “regulación”. Para Lipietz los nuevos países industriales del “Tercer Mundo” estarían representando una de las dos salidas a la crisis fordista: “la japonización de pacotilla” —la otra sería la “auténtica”—. Esto es, una taylorización compleja, fundada en la combinación de tecnología moderna y un “extraordinariamente bajo costo y la flexibilidad extrema de la mano de obra [...], envuelta por las apariencias de una política de movilización de la mano de obra”. Por lo tanto, Ford Hermosillo sería un adecuado ejemplo de semejante japonización (Lipietz, 1995: 39). Una variante de esta versión la brinda Carrillo; al analizar dos plantas de Ford en el país, califica sus sistemas organizativos como un “modelo californiano” —por ejemplo, “tecnología y principios de producción del modelo Toyota, y situación laboral del californiano” (mano de obra nueva, sindicatos débiles, bajos salarios y control individualizado) (Carrillo, 1994:101; y 1995).

Mi interpretación difiere de estas versiones, como podrá apreciarse más adelante. En países como México, parece indudable que al menos una parte de los nuevos complejos industriales ha aplicado variantes del sistema japonés sin obtener los beneficios laborales por él supuestos. Creo, empero, que no tiene fundamento la tesis de reducir toda la experiencia a la idea de una simple “taylorización sofisticada” o a modelos laborales de “control individualizado”. En primer lugar, la movi-

lización y participación obreras son mucho más que una simple apariencia. En segundo término, y esta es la premisa central del presente escrito, los nuevos sistemas de producción son a tal punto sensibles a la evolución de las actitudes obreras y la respuesta sindical, que una estrategia de flexibilidad individualizada o unilateral en el trabajo, junto con la exclusión sindical no puede sostenerse en el mediano y en el largo plazos.

La evidencia de Ford Hermosillo que aquí presento ilustra estas aseveraciones.

II. Ford Hermosillo: ocho años de contratación colectiva (1986-1994). De la flexibilidad impuesta a la flexibilidad negociada⁸

Consideradas bajo la perspectiva de la contratación colectiva, las relaciones laborales en Ford Hermosillo han vivido dos etapas. Una que va desde la apertura de la planta hasta 1990, caracterizada por lo que he denominado como una flexibilidad defensiva, con ingresos y prestaciones reducidos, estrategias gerenciales de control del proceso de trabajo y el arreglo numérico y funcional del empleo. Se caracteriza también por la imposición empresarial de límites estrechos a la acción sindical. La otra, que comprende desde 1990 hasta la fecha, en la que se evoluciona hacia una flexibilidad ofensiva; esto es, la existencia de arreglos gerenciales en el proceso de trabajo y en la toma de decisiones, con márgenes renovados para la intervención sindical y nuevas actitudes para la negociación de los conflictos laborales cotidianos. Adicionalmente en la etapa reciente los salarios se incrementan por encima de los salarios mínimos y contractuales de México y las prestaciones crecen significativamente.

Para facilitar la comprensión de esta evolución, separaré en tres renglones los resultados del estudio de la contratación colectiva 1986-1994: lo que cambia, lo que permanece y la evolución de salarios y prestaciones. En un renglón final de este apartado expongo algunas explicaciones previas.

⁸ El análisis y todas las citas que se presentan en este capítulo provienen de los contratos colectivos de trabajo de Ford, Planta de Estampado y Ensemble, Hermosillo, Sonora, México. Contratos 1986-1988, 1988-1990, 1990-1992 y 1992-1994. En cada caso, las citas harán alusión al contrato respectivo.

a) Lo que cambia

1. Ingreso de nuevo personal. La reintegración de uno de los cotos del sindicalismo corporativo.

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 contrataciones la intervención sindical se limitó a opinar sobre una selección elaborada previamente por la empresa. No obstante, se otorgó la concesión de que los trabajadores de nuevo ingreso tendrían que afiliarse al sindicato al empezar a trabajar.⁹

Desde la perspectiva de la cláusula de exclusión, uno de los nutrientes del sindicalismo corporativo mexicano, el tinte de flexibilidad era claro.¹⁰ La empresa empezó por sacudirse esta suerte de espacio tradicional de acción del sindicalismo mexicano que, por medio de la Ley Federal del Trabajo (LFT), autoriza a los sindicatos a intervenir en los procesos de contratación y separación del empleo.

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

2. Subcontratación. El respeto a la materia de trabajo.

Hasta el contrato 1990-1992 la empresa se reservó el derecho de subcontratar personal para todas aquellas funciones “distintas al objeto de la planta, que es el estampado y ensamble de automóviles, y para lo cual el personal fue entrenado”.

Adicionalmente, sancionó su derecho a contratar personal eventual, temporal o por tiempo determinado, puesto que “(la empresa) está expuesta a variar los volúmenes de producción”. En el contrato 1992-1994 se efectúa un importante ajuste en este aspecto particular. A la parte que señalaba la prerrogativa gerencial de subcontratar para “todas aquellas funciones distintas al objeto de la planta”, se acota: “siempre y

⁹ Entre los requisitos fijados para el ingreso destacan el que se refiere a la edad (tener mínimo 18 años), el de la escolaridad, que es superior a la solicitada por la industria mexicana (mínimo secundaria), y el de capacitación (aprobar el Programa de Entrenamiento y Habilidades Básicas como Becario). Los contratos de 1986 a 1994 se mantienen sin modificación al respecto.

¹⁰ La cláusula de exclusión fue —y continúa siendo— un poderoso vehículo para alimentar el clientelismo y la corrupción en el sindicalismo mexicano, y además un medio de afirmar el control vertical sobre los trabajadores por parte de las cúpulas corporativas. Al respecto véase Bizberg, 1990.

cuando no se desplacen las funciones que puedan ser realizadas por el personal sindicalizado”.

Se progresa así en el respeto a la materia de trabajo sindical.

3. Promoción. Suavizando el ascenso.

Los ascensos tienen 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:

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.

III. Recibir certificación por parte del grupo, gerente de Área, representante sindical, y coordinador de entrenamiento de que ha cumplido con su plan individual.

A partir del contrato 1990-1992 se introducen cambios que facilitan los ascensos de nivel a nivel. Primero, se reduce el tiempo de experiencia requerido para acceder a 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. Segundo, en los dos primeros contratos la progresión obrera se limitaba hasta el nivel 8, pues se establecía que el ascenso a los niveles 9 y 10 se reservaba para 10% 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.

4. Movilidad funcional. Ganando bilateralidad.

Los dos primeros contratos no establecieron ninguna clase de referencia a la movilidad horizontal. Ésta se desprendía del objetivo y la filosofía de la planta, que a manera de principios básicos prologaban los contratos; en ellos se enfatizaba la movilidad y polivalencia como base para romper con los esquemas rígidos de posiciones.

En el contrato 1992-1994 se establecen las primeras regulaciones específicas, pero de manera que fortalecen la interlocución sindical. Ahí

se regula que cuando se requieran cambios de personal de un departamento a otro, la empresa y el sindicato se pondrán de acuerdo. Y se agrega que ambos promoverán la rotación de personal en las diferentes operaciones de las áreas de trabajo.

Por cuanto a extensión de la jornada y definición de turnos de trabajo, éstos se sujetan invariablemente a lo planteado en la LFT. La jornada, en sus variantes diurna, mixta y nocturna, mantiene 8 horas efectivas de labor con 50 minutos para comer, de los 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 la gerencia gana en discrecionalidad, pues se asienta la posibilidad de que la empresa llame a laborar en periodos de “vacaciones colectivas”.

5. Cambio tecno-organizativo e intensidad del trabajo. Ganando espacios vedados para el sindicalismo.

En esta área de la relación laboral es notable el aumento de normas que favorecen a los obreros y sus representantes. Los dos primeros contratos sancionaban el derecho gerencial a: “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 éstos no generen sobrecargas de trabajo”. Para el contrato 1990-1992 al “siempre y cuando” de las sobrecargas de trabajo se agrega: “o afecten los intereses de los trabajadores”.

Es decir, mientras en los dos primeros contratos la gerencia no hizo más que responder a los límites para las sobrecargas de trabajo previstos en la LFT (ahí definidos en términos de “lo humanamente posible”), al final 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. Me refiero a las quejas sobre los incrementos en los ritmos de trabajo.

Por eso el 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”.

El acto no es irrelevante. Con él se da la gran paradoja de que una empresa de sus alcances, “nacida flexible” en palabras de Arteaga (1990), convenga la intervención de los representantes obreros en uno de los aspectos históricamente vedados para los sindicatos en México: el cambio tecnológico y organizativo.

6. Conflictos y representación sindical. El respaldo a la acción sindical.

En esta dimensión varios aspectos se modifican para ampliar los márgenes de acción sindical.

- Los dos primeros contratos antepoñían a los grupos de trabajo sobre el sindicato como instancia obligada para el tratamiento de conflictos laborales: establecían que los problemas de trabajo tenían que tratarse primero en los grupos de trabajo, encabezados por el “especialista de producto”. Los grupos de trabajo, así, emergían en la instancia de filtración forzosa de las fricciones cotidianas, y sólo si en ellos no se alcanzaba una solución satisfactoria —establecían los contratos— los problemas podrían pasar al sindicato.

El tercer contrato matiza ya estos términos. En él se establece que “cuando un trabajador tenga un acuerdo con la empresa, verbal o por escrito [...] y no haya intervenido el sindicato (y dichos acuerdos afecten los intereses de los trabajadores) [...] éste quedará sin efecto”. Se agrega también que “cualquier otro problema será directamente tratado ante la empresa por conducto de su representante sindical”.

El contrato 1992-1994 no sólo va más lejos, sino que invierte los términos originales. Fija que “en cualquier asunto que afecte las operaciones cotidianas de un departamento, el grupo de trabajo y el representante sindical tomarán las decisiones pertinentes”.

- 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”.

El tercer contrato sustituye esta declaración por el compromiso de empresa y sindicato de “promover relaciones armoniosas que mejoren las relaciones laborales”.

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

Los permisos de tiempo completo y goce de salario a los representantes sindicales para el ejercicio de sus funciones crecen de 4 a 8, al igual que los permisos adicionales para la revisión tabular y de contrato. Se anexa una cláusula para garantizar el derecho de los dirigentes sindicales a retornar a sus puestos al finalizar su periodo. Y se otorgan al sindicato tres vehículos con mantenimiento incluido.

b) Lo que no cambia

1. Seguridad en el empleo. La indefinición formal.

La seguridad en el empleo desde entonces hasta hoy, no queda definida ni temporal ni numéricamente. En el contrato 1986-1988, como en el 1992-1994, se establece que “para la generación de futuros contratos de planta, empresa y sindicato se pondrán de acuerdo, haciendo una selección de candidatos de entre el personal que se encuentra en los niveles más altos”, y evaluando competencia y trayectoria laboral en la empresa. Mientras tanto, los trabajadores pueden acceder a dos categorías: eventuales —para quienes laboren entre 1 y 89 días—, y temporales o “temporales de planta” —para quienes laboren 90 días y más.

Incluso en el contrato 1988-1990 se estableció que el trabajador sería sometido a un periodo de 30 días de inducción y prueba, después del cual podría ser separado si no reflejaba el perfil requerido.

2. Estructura organizacional. El diseño *lean*.

Como ya mucho se ha comentado, Ford diseñó —y mantiene hasta la fecha— una estructura ocupacional extraordinariamente compacta: una sola categoría de obreros en producción con diez niveles salariales. Desde el primer contrato así fue establecido. Un solo obrero, el “técnico Ford”, con aptitudes de polivalencia, versatilidad y movilidad, que puede ser desplazado a lo largo de distintas funciones en su línea de producción. La reducción de jerarquías, a la vez, fue planeada para facilitar el trabajo grupal. En efecto, conforme al primer contrato, Ford Hermosillo propuso una estructura de 7 departamentos o secciones básicas: estampado, carrocería, pintura, ensamble final, materiales, mantenimiento de la planta, y auditoría de calidad. El único cambio en esta estructura ocurrió con los departamentos de estampado y carrocería: el contrato de 1990 consigna su unificación a partir de este año en una sola sección.

c) Salarios y prestaciones. La mejora obrera

Los ingresos nominales y las prestaciones crecen sostenidamente. El salario es tabular y para una sola categoría de 10 niveles progresivos.

El toque de flexibilidad salarial se mantiene invariable de contrato 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.

Comparado con las condiciones de caída salarial que han vivido los obreros mexicanos durante estos años, el comportamiento de los salarios en Ford 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 (véase el cuadro 1). 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.

Cuadro 1

Evolución de los salarios en Ford Hermosillo
respecto a los salarios mínimos (1988-1992)

<i>Nivel</i>	<i>Salario Ford 1988 (1)</i>	<i>1/A</i>	<i>Salario Ford 1990 (2)</i>	<i>2/B</i>	<i>Salario Ford 1992 (3)</i>	<i>3/C</i>
1	13 536.00	1.86	18 495.60	2.02	28 192.00	2.33
2	14 728.00	2.03	20 124.32	2.20	30 672.00	2.53
3	15 920.00	2.19	21 753.12	2.38	33 152.00	2.74
4	17 148.00	2.36	23 431.04	2.56	35 712.00	2.95
5	18 372.00	2.53	25 103.52	2.74	38 264.00	3.16
6	19 564.00	2.69	26 732.24	2.92	40 744.00	3.37
7	20 784.00	2.86	28 399.28	3.10	43 288.00	3.58
8	21 942.00	3.02	29 981.52	3.28	45 696.00	3.78
9	23 120.00	3.18	31 591.00	3.45	48 152.00	3.98
10	24 320.00	3.35	33 230.88	3.63	50 648.00	4.19
Salario mínimo:		(A) 1988=	7 252.92			
		(B) 1990=	9 138.89			
		(C) 1992=	12 084.00			

Fuente: Secretaría del Trabajo para el caso de los salarios mínimos, y contratos colectivos 1986-1988, 1988-1990 y 1990-1992 para los salarios de Ford Hermosillo.

Algo similar tendría que reconocerse en materia de prestaciones. No es sólo que éstas comprendan y rebasen todo lo previsto por la LFT; el hecho importante, de nuevo, es su crecimiento acumulado en estos ocho años de contratación colectiva en rubros como vacaciones, seguro de vida, subsidio de comedor, permisos, becas educativas, etc. (véase el cuadro 2).

Cuadro 2

Prestaciones Ford-Hermosillo

<i>Prestaciones</i>	<i>Contratos 1986-1988 y 1988-1990</i>	<i>Contratos 1990-1992 y 1992-1994</i>
Vacaciones	1-3 años antigüedad = 10 días 4 años antigüedad = 12 días	Aumenta el total de horas de pago
Aguinaldo	27 días de salario	32 días de salario
Días de descanso obligatorio	13	Sin cambio
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
Pago de incapacidades	100% del salario	Sin cambio. Se establece que los trabajadores incapacitados permanentemente por el IMSS recibirán el seguro de vida
Fondo deportivo	\$5 000 al Comité Dir. Sindical	Sube a \$60 000
Fondo de ahorro	\$5 semanales por trabajador	Contrato 1990-1992: 6% del salario base Contrato 1992-1994: 9% del salario base
Comedor	Comedor y alimentos por \$1	Sin cambio
Gastos de despensa	10% del salario mensual en cupones	13% del salario mensual en cupones
Pago de horas extra	Conforme a la ley	Sin cambios
Turnos diferidos	65% del salario diario como prima sabatina y dominical	Se incrementa a 75%

Cuadro 2 (continuación)

<i>Prestaciones</i>	<i>Contratos 1986-1988 y 1988-1990</i>	<i>Contratos 1990-1992 y 1992-1994</i>
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
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 recibirá \$500 para gastos escolares
Seguridad e higiene	Conforme a la ley	Contrato 1992-1994: se agregan uniformes anualmente: 5 camisas, 3 pantalones, 1 par zapatos industriales
Servicio médico	En la planta: primeros auxilios, consultas y atención de accidentes de trabajo. Este servicio extiende las incapacidades y la empresa cubre costos de medicamentos	Sin cambio
Capacitación y adiestramiento	Conforme a la ley	Sin cambio
Otras prestaciones		Contrato 1990-1992: se entregan \$50 000 al sindicato para regalos navideños Contrato 1992-1994: esta entrega sube a \$85 000

Fuente: contratos colectivos de trabajo Ford Hermosillo, 1986-1994.

El hecho de que el comportamiento de salarios y prestaciones se haya traducido en una mejora obrera, fue confirmado por los mismos trabajadores, como veremos adelante.

d) Algunas explicaciones

Los elementos mostrados confirman la presencia de un cambio profundo en la relación laboral de Ford Hermosillo. Contractualmente, la flexibilidad defensiva ha desaparecido en su carácter funcional. La contratación, la subcontratación, la movilidad y el cambio en los sistemas de trabajo, son materia de negociación con el sindicato y espacios donde éste puede proponer y actuar. Conviene subrayarlo de nuevo, todas éstas son ventajas de las que pocos sindicatos pueden presumir en Méxi-

co; algunas son una especie en extinción dentro del sindicalismo corporativo mexicano, como la intervención en la contratación de nuevo personal; y otras tienen escasos precedentes en la práctica histórica sindical, me refiero a la intervención en los cambios de los sistemas de trabajo. En fin, la representación sindical ante el tratamiento y resolución de conflictos en el lugar de trabajo, originalmente desplazada por los grupos de trabajo, ya no es materia de discusión como lo fue en el pasado.

¿Por qué las relaciones de trabajo en Ford Hermosillo han cambiado en esta forma? La respuesta se puede resumir así: la inconformidad obrera y los conflictos sindicales que generaron las relaciones originales se tradujeron en dos elementos particularmente nocivos para la empresa: un alto índice de rotación y el estallido de paros y huelgas. En otro trabajo hemos sugerido que en momentos en que la empresa se planteaba iniciar etapas más avanzadas de producción (la introducción de un modelo más complejo, el Ford Escort, que sería producido a la par del Mercury Tracer en varias versiones, a partir de 1990), lo que en principio fue funcional devino en una preocupación básica: ¿se podría avanzar con seguridad hacia las nuevas etapas manteniendo relaciones de trabajo como las que se habían vivido, e índices de rotación de tal magnitud?¹¹ La respuesta gerencial fue negativa. Habría que ajustar los elementos que fallaron.

La deserción de personal entre 1987 y 1988 fluctuó entre 33 y 44%; no fue sino a partir de 1989-1990 que empezó a invertirse su tendencia al alza: de 27 a 12% (Covarrubias, 1992).

Shaiken documentó la preocupación gerencial por este problema y la manera en que los directivos hubieron de cambiar sus perfiles de reclutamiento: del perfil "ideal" de obreros jóvenes, con estudios de educación media superior, solteros y sin experiencia laboral previa, se pasó a reclutar obreros de mayor edad, de menor escolaridad, preferentemente casados y con experiencia de trabajo previa (Shaiken, 1990:72-84). Es decir, se emprendió un ajuste total. Por eso es que la fase de la contratación colectiva en donde la gerencia mantuvo y reforzó su discrecionalidad fue la de la definición numérica y temporal del empleo.

¹¹ El éxito temprano de la planta ocurrió en torno a la producción de un modelo muy simple, el Mercury Tracer. La revaloración del yen respecto al dólar ocurrida en 1989 llevó a la empresa a replantear las líneas de producción y de suministros para contener los costos de ahí derivados, con el desafío de la introducción de un modelo más complejo a partir de 1990, el Ford Escort. A partir de entonces, se empezaron a producir dos modelos en varias versiones simultáneamente (Covarrubias, Grijalva y Grijalva, 1994:6).

Mas el ajuste fue mayor. Abarcó enteramente la política de relaciones laborales, como comentó en una entrevista un gerente de recursos humanos. Se mejorarían los ingresos y prestaciones, cosa que sucedió; se cambiaría la política respecto al sindicato, al cual se le había dejado fuera del sistema productivo; era necesario integrarlo si se pretendía tenerlo como aliado para conseguir las metas de la planta, cosa que ocurrió; y se reforzarían los programas de entrenamiento, cosa que también sucedió, como veremos después.

Todo ello estaba destinado a reducir la deserción —para asegurar un mercado interno de trabajo estable—, y evitar conflictos obrero-sindicales que afectaran las actividades, a fin de avanzar a una etapa productiva superior. Propósitos en los que, al menos hasta ahora, se ha tenido éxito. Sobre la rotación, los gerentes entrevistados nos aseguraron que continúa la tendencia a su reducción iniciada en 1990. Por cuanto a los conflictos, a la fecha es claro que no se han vuelto a vivir las turbulencias de los tres primeros años: huelgas (una de ellas de hambre de un obrero despedido), paros y despidos de dirigentes sindicales y de obreros. Por cuanto a la producción, al año de producido el Ford Escort igualó el índice de calidad del modelo similar fabricado en Estados Unidos, y poco después ascendió al décimo lugar en ventas en este país.

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

III. Evolución en la composición de la fuerza de trabajo¹²

1. Edades

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

¹² Los resultados que enseguida se exhiben son, salvo indicación contraria, producto de la encuesta aplicada a 95 Técnicos Ford por Covarrubias, Grijalva y Grijalva.

2. *Antigüedad*

Una cantidad suficientemente alta de los trabajadores que ingresaron en los primeros años de la planta ha permanecido en ella, resistiendo las idas y venidas de otros tantos, con lo que se define el hecho importante que aquí deseo subrayar: los obreros de Ford Hermosillo hoy son trabajadores jóvenes, sí, pero más cercanos a la edad adulta, con una antigüedad promedio en la empresa de 5.3 años.

Sobre la antigüedad, la encuesta reveló que 84% del personal había laborado entre 4 y 8 años. Visto de otra manera, 17% del personal ocupado en la producción actual inició labores junto con la apertura de la planta y 67% viene laborando desde antes de 1990. He aquí la razón de la mutación en la estructura de edades de los obreros de Ford, cuya configuración es radicalmente distinta de aquella observada por sus estudiosos pioneros (Carrillo, Micheli, Arteaga y Shaiken, entre otros). He aquí una de las pruebas de los avances logrados por Ford en la conformación de un mercado de trabajo interno más estable.

3. *Escolaridad*

La escolaridad promedio de los trabajadores es, como se sabe, elevada. Lo que ahora se precisa acotar es que va en ascenso. Carrillo y Micheli en 1989 observaron que 62.5% de los trabajadores tenía estudios de preparatoria y 6.5%, universitarios. La encuesta reveló que los trabajadores que cuentan con estudios completos de bachillerato ascienden a 75% y los que tienen educación superior, a 11%. Dos líneas de explicación justifican esta trayectoria. Por una parte es resultado de los programas educativos de la empresa, destinados a elevar el nivel educativo formal y la capacitación para el trabajo de los obreros.

En lo formal considérese que desde 1990 se imparte en las instalaciones de la planta la carrera de Ingeniería Industrial Eléctrica, y desde 1993, la de Ingeniería de Sistemas. La empresa firmó convenios con el Tecnológico de Hermosillo y con la Universidad de Sonora, dos de las más importantes instituciones de educación superior de la región.¹³

¹³ Estos programas son coordinados por el área de entrenamiento de Ford, dentro de su plan complementario de educación continua. Los programas universitarios se dirigen a trabajadores que han sido certificados para ascender de técnico a especialista, de especialista a supervisor, o de supervisor a gerente, pero que no reúnen los requisitos de escolaridad para estos puestos, en los que la empresa requiere carrera profesional terminada. El mismo plan también ofrece en las instalaciones de la planta

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

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

4. Lugar de origen

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

5. Experiencia laboral previa

De los encuestados, 66% reveló haber trabajado antes en otra empresa. El resultado es sorprendente pues prácticamente duplica lo informado por Carrillo y Micheli en el estudio antes citado. Sin embargo, el dato es coherente con el de mayor edad de los trabajadores, así como con el hecho de que la empresa ya no privilegia la contratación de personal sin experiencia previa. Los mayores porcentajes revelaron haber trabajado previamente en el sector primario, en la construcción y en el comercio. Las industrias manufacturera, eléctrica y minera ocuparon un segundo plano de frecuencia.

Resumiendo, las transformaciones en la composición de la fuerza de trabajo configuran a un obrero de mayor edad, escolaridad, antigüedad y experiencia laboral. ¿Cuáles son las actitudes ante el trabajo que

cursos formales de bachillerato, pues se procura estandarizar la escolaridad de la plantilla de obreros en el nivel de preparatoria terminada. Todo esto con independencia del “Plan becario” y de los “Programas personales de entrenamiento”, a los que el trabajador se sujeta, primero, como prospecto obrero, y después, cada seis meses, como obrero regular para el desempeño de su puesto, la asimilación de la “filosofía de la empresa” y su ubicación dentro del programa de mejora continua, de productividad y calidad de Ford.

mantiene este nuevo obrero? ¿Cuál es su grado de pertenencia e identificación con los sistemas productivos y con el trabajo que desarrolla y en el que se desarrolla? ¿Cuál su satisfacción ante las relaciones laborales así transformadas? Abordaremos este tema en el apartado que sigue.

IV. El sistema productivo y laboral. La percepción obrera

1. Índice de evaluación del programa de calidad¹⁴

Dentro de su planta, Ford despliega un programa propio de mejora continua, denominado “Sistema de Mejoramiento Continuo” o sistema Ford, que condiciona grandemente la organización del trabajo y las relaciones laborales. Con él se pretende estimular a los trabajadores a pensar y actuar con el objetivo de incrementar permanentemente la calidad y productividad del producto, reduciendo a la vez los costos de producción. Su objetivo formal es “estimular a todos los empleados a desarrollar, documentar, evaluar e implementar sus ideas de mejoramiento de calidad y reducción de costos”.

Por tanto, evaluar las opiniones obreras sobre el sistema Ford de producción, o programa de calidad, como aquí lo denominaremos, permite analizar las percepciones de los trabajadores sobre un aspecto crítico de las relaciones obrero-gerencias.

Hemos construido el índice de evaluación del programa de calidad de la empresa procesando estadísticamente las contestaciones de los obreros a una batería de nueve reactivos que distinguen entre respuestas positivas (asertivas) y negativas, para los siguientes tópicos:

- Efectos del programa sobre la calidad y productividad de la empresa: 68% considera que con la aplicación del programa la calidad y productividad han aumentado; 17% cree que se mantienen iguales y 3% dice que disminuyen.¹⁵
- Efectos del programa sobre las formas de trabajo: 67% respondió que el programa de calidad influye mejorando las formas de trabajar; 16% consideró que no las ha cambiado y 1% dijo que las empeora.

¹⁴ Efectuamos la construcción de índices utilizando el Statistics Program for Social Sciences (SPSS) y adoptando los valores que en cada caso se señalan. Los resultados estadísticos provienen de Covarrubias, Grijalva y Grijalva.

¹⁵ En este caso y en casos similares “ha aumentado” se computó como positivo y “se mantiene igual” y “ha disminuido”, se consideraron negativos.

- Magnitud de los cambios que introduce el programa: 10% señaló que los cambios que introduce el programa son totales; 61% los definió como parciales y 20% como mínimos.¹⁶
- Efectos del programa en las relaciones humanas: 30% consideró que el programa mejora la convivencia y el trato con los compañeros de trabajo; 60% dijo que no influye en este sentido y el resto evitó responder.
- Influencia del programa en las formas de supervisión: 28% respondió que el programa mejora las formas de supervisión de los jefes; 45% no le reconoció influencia alguna y 18% dijo que la supervisión empeora, pues se exige más a los trabajadores.
- Respeto a los principios y objetivos del programa: 11% respondió que los principios y objetivos del programa que se plantean en reuniones y cursos se siguen al pie de la letra; 35% que se respetan en su mayor parte; 33% que sólo se respeta una parte de ellos; 6% que se respetan mínimamente y 6% que no se respetan.¹⁷
- Respeto de los directivos a las normas del programa: 32% reconoció que los directivos se preocupan siempre por cumplir con las normas del programa; 35% que sólo lo hacen en algunos casos; 23% dijo que les preocupa más la cantidad que la calidad y 1% que no les interesa cumplir el programa.¹⁸
- Influencia del programa en las posibilidades de desarrollo personal: 26% dijo que el programa incrementa sus posibilidades de desarrollo dentro de la empresa; 55% no consideró que tuviera influencia alguna en el tema y 10% dijo que perjudica tales posibilidades.
- Opinión de cómo sienten a sus compañeros de trabajo respecto al programa: 31% dijo sentirlos satisfechos; 47% los apreció indiferentes y 15% inconformes.

El índice de evaluación del programa alcanzó los resultados conforme a los niveles y criterios que se detallan en el cuadro 3:

¹⁶ Totales y parciales se computaron como positivos; mínimos, como negativos.

¹⁷ Respeto total y respeto mayoritario se computaron positivos y el resto como negativos.

¹⁸ Siempre se consideró positivo; el resto se computó como negativo.

Cuadro 3

Índice de evaluación del programa

<i>Evaluación</i>	<i>Resultado (%)</i>	<i>Criterio (suma+)</i>
Negativa	3.3	0
Desestima	26.2	1 a 3
Estima media	34.4	4 a 6
Estima alta	32.8	7 a 9
No contestó	3.3	—

Podemos concluir que los obreros mantienen una interiorización nada despreciable con el programa de calidad y productividad de Ford. A preguntas expresas destinadas a profundizar sobre este tema,¹⁹ los trabajadores revelaron un conocimiento considerable cuando hablaron de él, y su apreciación, positiva en la mayoría de los casos, se advierte en torno a puntos sensibles del proceso de trabajo. Tales puntos son el reconocimiento de su contribución al incremento de la calidad, y de las mejoras que introduce en las formas de trabajar.

La apreciación, principalmente positiva, en torno al influjo del programa en aspectos ligados con el proceso de producción se confirma con los resultados que obtuvimos en tres preguntas adicionales, a saber:

- Para quién es bueno el programa: 74% dijo que es bueno tanto para la empresa como para los trabajadores; el resto señaló que sólo lo es para la empresa.
- Opinión sobre la continuidad del programa: 69% dijo que debe mantenerse; el resto opinó que debe cambiarse o que le es indiferente si se cambia o no.
- Opinión sobre si el programa es benéfico: 64% consideró que el programa lo beneficia; 26% dijo que ni lo beneficia ni lo perjudica y unos pocos se declararon perjudicados por él.

¹⁹ Aquí aplicamos una batería de reactivos que preguntaron por la existencia del programa, su nombre y su(s) objetivo(s). Las repuestas positivas se dieron en un rango de 70 a 95 por ciento.

En cambio, aspectos sensibles de las relaciones de trabajo permanecen como puntos críticos; esto es, lo referente a su influencia sobre las relaciones humanas, sobre las formas de supervisión y el respeto a los principios; los objetivos y normas que significa, las oportunidades de desarrollo que abre y la actitud que se percibe en los demás respecto a los compromisos que representa. Aquí se debe reconocer la doble dirección de la crítica —o del conflicto, si así se considera— que entrevén estas percepciones obreras. Uno es el clásico conflicto vertical, que surge ahí donde los obreros no advierten mejoras en la supervisión, ni coherencia gerencial entre la norma y el quehacer cotidiano, ni mayores posibilidades de desarrollo. Otro, de dirección horizontal, de crítica o conflicto latente con los propios compañeros de trabajo, descubierto ahí donde los obreros se refieren a los influjos parciales o nulos en las relaciones humanas, al cumplimiento de los principios y objetivos del programa, y a la indiferencia o inconformidad respecto a él.

Parafraseando a Burawoy (1979) podríamos concluir que en el particular proceso de trabajo implicado por el sistema Ford, la mayoría obrera acepta el proceso de producción. Este consentimiento es claro: para la mayoría el programa es benéfico, tanto para ellos como para la empresa, y debe continuar.

A la vez este consenso obrero, articulado dentro de límites y limitantes específicos de las relaciones de trabajo, dispersa y desplaza el conflicto de la relación laboral en líneas contrapuestas pero complementarias de verticalidad y horizontalidad. Permítaseme exponer un punto más que puede resultar interesante y que se refiere a la opinión obrera sobre:

- Las cargas que genera el programa: 61% dijo que con el programa las cargas de trabajo siguen siendo las mismas; 23% dijo que aumentan y 15% que disminuyen.

Este último punto podría desconcertar a quienes están familiarizados con las quejas obreras por las cargas de trabajo. Sin embargo, tres hipótesis complementarias de explicación se pueden proponer: *a)* decir que las cargas de trabajo siguen siendo las mismas es decir que son tan altas como siempre se ha denunciado; aquí se mantiene la línea crítica; *b)* una parte de los obreros ha hecho de la denuncia de las cargas de trabajo una sombrilla de negociación para discutir salarios y condiciones de trabajo; *c)* los obreros no relacionan las cargas de trabajo ni con el programa de calidad ni con el todo que significa el sistema operativo. En este caso, ellos prefieren quedarse con aquello que les resulta positivo del programa: subrayémoslo, su influjo en la calidad y en las formas de trabajar.

2. Índice de participación

Para construir este índice hemos indagado sobre la participación de los trabajadores o los grupos de trabajo empleando un conjunto de diez funciones pertinentes de la organización del proceso de producción. En el cuadro 4 presentamos los resultados.

Cuadro 4
Participación de los trabajadores o los grupos de trabajo
(Porcentaje)

<i>Función</i>	<i>Sí participaron</i>	<i>No participaron</i>
Presupuestos de producción	6.3	86.3
Ajuste de maquinaria o de variables de proceso	65.3	27.4
Cambios en las especificaciones del producto	16.8	74.7
Control estadístico del proceso	57.9	34.7
Control no estadístico del proceso	41.1	43.2
Relación cliente-proveedor	29.5	57.9
Control de ausencias, permisos y horas extra	34.7	54.7
Prevención de conflictos laborales	36.8	49.5
Detección de necesidades de capacitación	42.1	46.3
Elaboración de programas de movilidad interna del personal	27.4	61.1

Los resultados que alcanzó el índice de participación conforme a los niveles y criterios que se detallan, se muestran en el cuadro 5.

Cuadro 5
Índice de participación

<i>Participación</i>	<i>Resultado (%)</i>	<i>Criterio (Suma +)</i>
Nula	3.2	0
Baja	41.1	1 a 3
Media	34.7	4 a 7
Alta	11.6	7 o +
No contestó	9.5	—

Como puede advertirse, el índice de participación de los trabajadores alcanza en su mayoría niveles bajos e intermedios. Es una característica notable que los trabajadores participen tanto en algunas funciones modernas como en otras tradicionalmente reservadas al control de la dirección —como el control estadístico del proceso, la relación cliente-proveedor, el control de ausencias y la prevención de conflictos laborales—, pero de manera desigual y en los niveles tendenciales que arriba presentamos. En otras áreas la participación es francamente débil, como en presupuestos de producción y en los cambios en las especificaciones del producto.

Complementamos este índice con un conjunto adicional de cuatro reactivos:

- Participación en la evaluación del desempeño propio y en la definición de las tareas del puesto: 27% dijo que sí participa; 55% señaló que a veces se le consulta aunque los jefes tienen la última palabra; 11%, en el extremo opuesto, afirmó que nunca es consultado.
- Participación en la discusión de los objetivos del programa de calidad: sólo 19% aceptó haber participado, mientras que la gran mayoría, 75%, respondió que no.
- Permisibilidad para expresar sugerencias para mejorar el trabajo, la calidad o la productividad: 71% reconoció que la empresa permite plantear este tipo de sugerencias, 24% dijo que a veces lo hace y 4% dijo que nunca.
- Receptibilidad a las opiniones de los trabajadores: 58% piensa que sus opiniones son tomadas en cuenta, mientras que sólo 26% apuntó que no son consideradas.

Estos resultados nos dan otra perspectiva de la participación obrera en Ford Hermosillo. La mayoría de los trabajadores aprecia que existe un buen ambiente para aportar ideas y se siente tomada en cuenta. Ello nos revela que la empresa logra en buena medida una aceptable acogida de las subjetividades de la participación que supone su sistema sociotécnico. Los límites a la participación se encuentran con mayor frecuencia en los aspectos más sensibles de la organización del proceso de trabajo, en la asignación de tareas y objetivos del programa productivo y en la evaluación del desempeño, así como en los presupuestos de producción y en el cambio en las especificaciones del producto, arriba observados.

En conclusión, los espacios de participación obrera en Ford están particularmente cerrados en los renglones duros de la organización del proceso de trabajo. Pero afirmar a la manera de Lipietz (1995:46) que

se trata de “un colectivo nulamente movilizado en la gestión del proceso de producción” o carente de coordinación “más que por la estructura vertical (y por tanto tayloriana) de la organización del trabajo”, es un exceso. La particularidad de la participación obrera en Ford Hermosillo descansa precisamente en lo opuesto: en la movilización y en la coordinación colectivas, propiamente en los grupos de trabajo, en torno a tareas en las que pueden ejecutar, evaluar y proponer. Si la organización del proceso de trabajo pudiera calificarse como una “taylorización sofisticada” sería porque consigue esa movilización y coordinación colectiva aun dentro de los límites impuestos a la descentralización del proceso de toma de decisiones.

3. *Evaluación de las formas de dirección y supervisión*

En este caso agrupamos seis preguntas relativas al tema, de las cuales tres son incorporadas en los índices de participación y satisfacción.

- Interés de la empresa por los trabajadores: 21% aprecia que la empresa siempre manifiesta un interés positivo por el personal; para 76% este interés no siempre es claro, pues a veces se da y a veces no; para 1% semejante interés nunca está presente.
- La preocupación principal de la dirección: la mayoría, 76%, no tiene duda respecto a que la preocupación central de la empresa es mejorar la calidad del trabajo; 7% dijo que es la obtención de utilidades y 13% que es la referente a los costos.
- Calificación del desempeño del jefe inmediato: 51% considera que es bueno, 41% regular y el resto piensa que es malo.

Las otras preguntas de esta serie, comprendidas en los índices ya vistos, son: *a)* sobre si los trabajadores se sienten tomados en cuenta por la empresa (como apuntamos, la mayoría se siente tomada en cuenta); *b)* si los directivos respetan las normas del programa de calidad (cuyas respuestas resultaron mayormente críticas, pues la mayoría de los obreros sostiene que los directivos sólo en algunos casos cumplen con las normas del programa); *c)* los influjos del programa de calidad sobre las formas de supervisión (los más no reconocen mejoras, e incluso algunos creen que empeoran).

Los resultados revelan que la opinión de los trabajadores sobre las formas de dirección está dividida; aprecia lo positivo, pero es crítica con puntos que aparecen oscuros.

Es positiva cuando los trabajadores parecen no tener duda de que lo central para la dirección es la calidad —preocupación que ellos com-

parten— y cuando ellos se saben tomados en cuenta. Empero, el hecho ya antes observado de que no siempre ven una línea directiva coherente con las normas que la misma calidad supone, termina por volverse compleja ahí donde es ambiguo el interés que la empresa pueda tener realmente en ellos.

En las formas de supervisión la división de las opiniones muestra también una actitud crítica: “los jefes se desempeñan de bien a regular”, opina la voz media obrera. Se estaría tentado a concluir que Ford no está escapando a eso que, como Slichter *et al.* mostraron desde 1960, es un renglón especialmente crítico de las relaciones de trabajo en cualquier organización empresarial: las relaciones entre jefes y trabajadores. Esa doble faceta de la posición obrera esconde algo más significativo: los obreros se saben parte de un sistema en el que ellos no son cualquier elemento. Son el elemento clave. Su posición revela un mayor grado de expectativas y necesidades que las que el mismo sistema productivo ha alimentado. Y en la medida en que su sindicato ha conquistado espacios de interlocución de los que en principio carecía, se reduce la tolerancia a las acciones de los cuadros medios y gerenciales que consideran arbitrarias y verticales.

He aquí una de las mayores contradicciones que enfrenta el sistema productivo de Ford Hermosillo.

5. Indicadores de pertenencia e identificación

Hicimos tres preguntas directas con el fin de tener indicadores sobre el grado de pertenencia que han adquirido los trabajadores respecto a la planta y sobre la identificación —agrado— con el trabajo que desempeñan.

- Orgullo de trabajar en Ford: 34% expresó que trabajar en Ford es una distinción; contra ello, 59% dijo que es como trabajar en cualquier otra parte.
- Disposición a cambiar de empleo (a otra empresa): 76% dijo que estaría dispuesto a cambiar de empleo, siempre y cuando le ofrecieran mejor sueldo; 7% dijo que lo haría en cuanto se le presentara la primera oportunidad; y 8% aseguró que no lo haría “ni aunque le ofrecieran mejor sueldo”.
- Agrado por el trabajo que se desempeña: 55% dijo que su trabajo le agrada bastante; 42% dijo que le gusta poco.

Estos indicadores nos conducen a pensar que el grado de pertenencia e identificación con el trabajo propio es contradictorio y dudoso. El

orgullo por la empresa en que se labora, parte sustantiva de los sentimientos de pertenencia, aparece disminuido. El agrado por el trabajo divide las opiniones, y es en parte por esto que se expresa una elevada propensión a emigrar “en cuanto surja una mejor oportunidad”.

El significado de estos resultados no es irrelevante, especialmente considerados en lo que es su expresión: el alcance de la propensión a emigrar, pues, como expresan Staines y Quinn (1979), es un indicador del descontento con el trabajo o, si se prefiere, de insatisfacción.

Mas en todo esto existe un conjunto de factores que pueden condicionar dichas percepciones y las ulteriores decisiones que las acompañan. Por ejemplo, la seguridad que los trabajadores perciban en su empleo, las oportunidades de desarrollo y el grado de satisfacción económica que se posea.

6. Seguridad en el empleo

Los resultados que se obtuvieron en este rubro fueron los siguientes:

- Percepción de seguridad en el empleo: 43% manifestó que en Ford siente más seguridad en su puesto respecto a la que ha experimentado en otra(s) empresa(s) o supone que existe en ellas; 34% dijo sentirse tan seguro como en cualquier parte y 22% refirió que tiene inseguridad, “pues no sabe lo que pueda pasar”.

7. Oportunidades de desarrollo y promoción

Laboramos sobre dos preguntas básicas:

- Apreciación de las oportunidades de ascenso y promoción: Las opiniones se dividen; 5% las valoró como muy buenas; 47% como buenas; 38% como malas; y 8% como muy malas.
- Permisibilidad del trabajo para desarrollar los conocimientos y habilidades: 44% aprecia que su trabajo le permite desarrollar bastante sus conocimientos y habilidades; 55% opinó que poco.

8. Indicadores de satisfacción económica

Hicimos girar estos indicadores en torno a las apreciaciones sobre los ingresos recibidos, la relación entre lo que se gana y lo que se hace, y las estimaciones de cómo ha evolucionado el nivel personal de vida. Enseguida presentamos los resultados.

- Calificación de los ingresos que se perciben: 37% expresó que sus ingresos le parecen buenos; 58% los consideró normales, y sólo 3% los calificó como bajos.
- Evaluación del pago que se recibe por lo que se hace: 42% consideró que en Ford la relación entre su trabajo y lo que le pagan es más justa que en otras partes; 31% la calificó como igual y 24% la definió como menos justa que en otras partes.
- Evolución del nivel de vida: 68% aprecia que desde que trabaja en Ford su nivel de vida ha ido en ascenso; 30% piensa que es igual al que tenía antes y sólo 1% dice que ha descendido.

Los indicadores que hemos reunido relativos a la seguridad en el empleo, oportunidades de desarrollo y promoción, aprovechamiento de los conocimientos y habilidades, y seguridad económica, nos permiten elaborar una interpretación más adecuada sobre lo que llamamos “un sentido de pertenencia e identificación obrera contradictorio y dudoso”.

El problema principal no se ubica en la satisfacción económica, como se apresurarían a sostener las interpretaciones simplistas. Aunque, dado lo pobre de los salarios mexicanos, no es nada reconfortante que el obrero califique sus ingresos como “normales” y la relación entre lo que gana y lo que hace como “igual que en cualquier parte”; el hecho es que muy pocos consideran bajos sus ingresos, y los menos hablan de una relación injusta entre lo que se gana y lo que se hace. No es que los obreros de Ford sean poco realistas y crean que están en un paraíso económico. Se trata de lo opuesto: porque son realistas, por experiencia propia o transmitida saben que su situación económica, sin ser extraordinaria, es mejor que la de la media de los obreros mexicanos. Saben también que sus salarios no se han deteriorado como los de aquellos asalariados comunes, así como también que sus prestaciones han crecido. Por ello es que alrededor de dos tercios pueden decir que su nivel de vida ha mejorado desde que trabajan en la planta. Y el hecho es que muy pocos obreros mexicanos pueden aseverar lo mismo.

El problema principal, como lo hemos captado, presenta por igual dos facetas. La primera se refiere a la seguridad en el empleo. Pero ¿no son los menos quienes se declararon inseguros? La respuesta estricta es no, puesto que declararse tan seguro en el empleo “como en cualquier otra parte” equivale a decir “estoy tan inseguro como cualquiera”, y en este caso no hay algo equivalente, como en el nivel de vida, para hablar de una mejor posición. En una situación de desempleo y práctica gerencial para iniciar y terminar contratos como la que suele acostumbrarse en México, conviene preguntarse si hay algo que pueda afectar más a los obreros que la incertidumbre sobre la seguridad en su em-

pleo. Y, recuérdese, que una de las partes invariantes de la contratación colectiva en Ford es precisamente la indefinición temporal y numérica del empleo.

La segunda faceta torna la contradicción y la duda más nítidas. Aflora en las oportunidades de ascenso y promoción que ofrece la empresa, así como en la permisibilidad del trabajo que se desempeña para desarrollar los conocimientos y habilidades. Aquí es donde se dividen las opiniones.

En suma, la satisfacción económica, para los obreros de Ford, no lo es todo. El grado de pertenencia a su lugar de trabajo y la identificación con lo que ahí se hace reclama espacios claros para desarrollarse, explotando lo que saben y para lo que están capacitados. Está conectado además con el interés positivo de la empresa en el personal y la coherencia que ellos le reclaman que muestre entre lo que predica en su sistema productivo y lo que hace y les ofrece en la práctica.

V. Índice de satisfacción obrera

Este índice fue formado a fin de agrupar, en cierta forma, los resultados comprendidos por los otros índices e indicadores. Al efecto, aparte de incluir dos preguntas específicas relacionadas con la colaboración y la motivación, rescatamos reactivos de los temas previos apropiados a este fin.

Los reactivos previamente vistos que se incorporaron fueron: oportunidades de ascenso y promoción dentro de la empresa; agrado por el trabajo que se desempeña; propiedad del trabajo para desarrollar los conocimientos y habilidades individuales; orgullo de trabajar en Ford; evaluación de los ingresos que se perciben; interés de la empresa por los trabajadores; evolución del nivel de vida; y percepción de cómo sienten a sus compañeros de trabajo respecto al programa de calidad-productividad de Ford. Las preguntas nuevas agregadas y sus resultados se exhiben en seguida:

- Calificación de las relaciones de colaboración, comunicación y coordinación: 85% las consideró buenas y 13% malas.
- Motivación por laborar en Ford: 11% evaluó como muy alto su grado de motivación y el de sus compañeros por laborar en Ford; 63% lo consideró alto y 25%, bajo o muy bajo.

Así, el índice de satisfacción concentró estadísticamente las percepciones y opiniones sobre una batería de diez reactivos. En seguida

se presentan sus resultados, conforme a los niveles y criterios que se detallan:

Cuadro 6

Índice de satisfacción

<i>Nivel</i>	<i>Resultado (%)</i>	<i>Criterio (Suma +)</i>
Muy insatisfecho	11.6	0 a 2
Insatisfecho	36.8	3 a 5
Satisfecho	33.7	6 a 8
Muy satisfecho	16.8	9 a 10
No contestó	1.1	—

Bajo este criterio, podemos considerar que la satisfacción en Ford está en un *impasse*: impulsada por personas y razones válidas para sentirse bien por el hecho de trabajar en la planta, y frenada por personas y razones que conducen a la inconformidad con la vida laboral.

Algunos de los aspectos que dan a la satisfacción su sentido más integral y último, generan percepciones divididas, tal es el caso, digámoslo de nuevo, de las oportunidades de ascenso, la promoción, el desarrollo de conocimientos y habilidades, y el agrado por el trabajo que se realiza. Otros aspectos son francamente desestimulantes: el escaso orgullo por trabajar en Ford, la incertidumbre por no saber a ciencia cierta si hay interés de la empresa en sus trabajadores, la indiferencia e insatisfacción que se percibe en los demás. Y por último, son los motores más concensados de satisfacción: la motivación, los ingresos y la asociación precisa de que el nivel de vida se ha elevado desde que se trabaja en la planta, y las relaciones de colaboración y coordinación.

Por estas razones la respuesta concreta a la pregunta directa de cómo se sienten trabajando en Ford, en la que casi todos dijeron sentirse satisfechos, o incluso muy satisfechos, no refleja la realidad. Nosotros formulamos ésta como pregunta de control, y su resultado comprueba que a la interrogante simple sobre su satisfacción, los trabajadores sesgan sus respuestas, pues ella está demasiado cerca de la autoestima personal como para ser respondida simplemente. Así, 48.7% de quienes expresaron sentirse satisfechos ante la pregunta directa, son ubicados como insatisfechos y muy insatisfechos en el índice construido. El sesgo, desde luego, es perfectamente entendible.

VI. Conclusiones

El caso de Ford Hermosillo sirve para observar cómo una respuesta obrera de insatisfacción con el lugar de trabajo, expresada en deseos latentes y *de facto* de abandonar la firma (sea por desacuerdo con la relación salarial, por falta de identificación con los programas productivos, desmotivación con el trabajo), puede obligar a la empresa a introducir modificaciones en el sistema de relaciones de trabajo. Asimismo, una respuesta sindical conflictiva, expresada en paros o huelgas, renuencia a cooperar con los programas productivos, o cuestionamiento de la relación salarial, puede conducir en la misma dirección.

El hecho es simple: los nuevos complejos industriales no son una maquiladora más, ni sus sistemas de relaciones industriales tornan funcional el hecho de prescindir de los trabajadores inconformes y reemplazarlos a placer. Sus inversiones en entrenamiento y su dependencia de la calificación y motivación obreras son de tal magnitud que en el mediano y largo plazos no pueden actuar despreciando su propia inversión en capital humano y la experiencia obrera acumulada, a la usanza de los sistemas productivos tradicionales. La ecuación costo/beneficio no es sostenible aquí. Puesto en términos estrictos, los nuevos complejos industriales tienen que confiar en —y desarrollar— un mercado interno de trabajo relativamente estable.

Por el lado sindical, la sensibilidad a los tiempos de producción, transferencia y entrega que han sido supuestos por los principios del JIT y TQC, resta capacidad a la empresa para atenuar los impactos de paros y huelgas. Lo que inversamente significa que los sindicatos tienen mayor poder en sus herramientas tradicionales de lucha: la protesta, el paro, la huelga y la negativa a cooperar. Desde este ángulo, como observa MacDuffie (1995), los sistemas *lean* emergen con gran fragilidad; de manera que ahí donde existan sindicatos y éstos mantengan algún grado de representatividad legítima de los intereses obreros —como en Ford Hermosillo—, la flexibilidad y la participación deban negociarse.

La previsión de Shaiken fue esencialmente correcta: una de las condiciones para el traslado de procesos de alta tecnología sería precisamente el conseguir una fuerza de trabajo con una sólida base educativa. No obstante, resuelta la condicionante del traslado, esto es, de encontrar las regiones que tengan esas bases, el problema de fondo apenas empieza. El éxito de los sistemas requiere retener esa fuerza de trabajo, porque la condición es dual: por una parte, una fuerza de trabajo calificada, pero calificada no sólo en su sentido formal sino en el trabajo y para el trabajo, el dominio de su lenguaje, su sistema, sus técnicas, su filosofía, la participación y el trabajo grupal; por la otra, el sentido de

pertenencia hacia la empresa y la motivación para operar aquellos programas y sistemas. Una resultante de estos procesos es la creación de un nuevo ciudadano industrial.

En Ford Hermosillo nuestra evidencia mostró a un obrero crecientemente calificado e identificado con el proceso productivo y con el programa de calidad, con las mejoras que éste introduce en las formas de trabajar, en la producción misma y en las relaciones de colaboración y de coordinación. Se encontró también a un obrero que reconoce progresos en su nivel de vida. En sentido contrario, se descubrió a un obrero para quien los sentidos de pertenencia y satisfacción con el lugar de trabajo se debilitan y se cargan de contradicciones y dudas, bajo el lente propio de un ciudadano industrial; un obrero de expectativas y necesidades incrementadas por su calificación misma y por lo que sus procesos de trabajo le enseñan respecto a:

- Una práctica gerencial coherente entre el decir y el hacer; una práctica llamada a confirmarles en los hechos que ellos son importantes y no materia de reemplazo.
- Sus posibilidades de desarrollo, de promoción, de participación, de utilización de sus saberes y de realización de un trabajo reconfortante. En breve: de reconocimiento y *status*.
- Las relaciones humanas y las actitudes ante el trabajo de sus compañeros, bajo el precepto de responsabilidad compartida.

En síntesis, el ciudadano industrial que encontramos es uno que evoluciona, a la manera clásica de Maslow, de la demanda de sus satisfactores básicos —históricamente consustanciales al obrero latinoamericano— a la demanda de satisfactores ligados a su autoestima y a los contenidos de su trabajo. O, si se prefiere, un obrero que evoluciona de la exigencia de satisfactores externos hacia los internos.

Esto no significa que para el ciudadano industrial los aspectos económicos de la relación laboral devengan o devendrán irrelevantes. En el contexto actual mexicano no es factible pensar en ello. En la medida en que las políticas de relaciones industriales vigentes persistan en enfatizar la contención salarial como una estrategia sobresaliente de desarrollo industrial, nuestros ciudadanos industriales seguirán discutiendo sus condiciones de ingreso, seguridad y prestaciones. Por ese camino las gerencias de los nuevos complejos industriales tendrán una tarea aún más ardua: confrontar los requerimientos básicos e internos de los ciudadanos industriales que están creando.

Un comentario adicional es necesario. La ulterior evolución de estos fenómenos estará ligada a la evolución de los mercados de produc-

tos y a la maduración de los procesos productivos mismos de las firmas —tal y como ocurrió en Ford Hermosillo—. La celeridad del cambio es, desde luego, impredecible, pero en cualquier circunstancia dará una fisonomía diferente a las llamadas nuevas regiones industriales del país. El cambio en las relaciones y en los mercados de trabajo, al igual que en las configuraciones y valores obreros, así como puede obligar a las gerencias a ajustar sus concepciones del trabajo, puede llevarnos a la necesidad de ajustar nuestros conceptos.

Futuras investigaciones podrían falsear provechosamente las hipótesis aquí planteadas. Si bien nuestras conclusiones gozan del soporte de lo específico que ofrece el estudio de caso, padecen la limitación de su cobertura espacial. El abordaje de casos similares con metodologías comparables podrá decir mucho sobre la pertinencia de lo que esta investigación ha generalizado.

Recibido en enero de 1996

Revisado en julio de 1996

Correspondencia: Doctorate Program/New York State/School of Industrial Relations/Cornell University/Ithaca, Nueva York 14853-3901/USA/correo electrónico ac52@Cornell.edu

Bibliografía

- Arteaga, Amulfo (1990), "Nacido Ford, nacido flexible", *Revista Trabajo*, núm. 2, primavera.
- Berggren, Christian (1992), *Alternatives to Lean Production: Work Organization in the Swedish Auto Industry*, Ithaca, Nueva York, ILR Press.
- Bizberg, Ilán (1990), *Estado y sindicalismo en México*, México, El Colegio de México.
- Blauner, Robert (1964), *Alienation and Freedom: The Factory Worker and His Industry*, Chicago, University of Chicago Press.
- Burawoy, Michael (1979), *Manufacturing Consent. Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism*, Chicago, The University of Chicago Press.
- Carrillo, Jorge y Jordy Micheli (1989), *Organización flexible y capacitación en el trabajo. Un estudio de caso*, México, Fundación Friedrich Ebert, Serie Documentos de Trabajo.
- Carrillo, Jorge (ed.) (1990), *La nueva era de la industria automotriz en México*, Tijuana, El Colegio de la Frontera Norte.

- _____ (1994), "Adaptación de la producción flexible y cualificación en el sector automotriz", *Sociología del Trabajo*, nueva época, núm. 21, primavera.
- _____ (1995), "Flexible production in the Auto Sector: Industrial Reorganization at Ford-Mexico", *World Development*, vol. 23, núm. 1, enero.
- Covarrubias, Alejandro (1992), *La flexibilidad laboral en Sonora*, México, Fundación Friedrich Ebert-El Colegio de Sonora.
- _____, Jesús Grijalva y Gabriela Grijalva (1994), "Flexibilidad laboral y productividad del trabajo. El caso de la Planta Ford Hermosillo", *Proyecto "Labor Flexibility and Productivity"*, México, International Development Research Center-Centro de Estudios Sociológicos de El Colegio de México.
- Dombois, Rainer y Ludger Pries (1994), "Structural change and trends in the evolution of industrial relations in Latin America", ponencia presentada en el XIII World Congress of Sociology, Bielefeld, julio, 1994.
- _____ (1993), *Trabajo industrial en la transición: experiencias de América Latina y Europa*, México, Fundación Friedrich Ebert-El Colegio de Puebla-ENI.
- Edwards, Richard (1979), *Contested Terrain*, Nueva York, Basic Books.
- Ford, Planta de Estampado y Ensamble, Hermosillo, Sonora, *Contrato Colectivo de Trabajo de 1986-1988*, y *Contratos Colectivos 1988-1990, 1990-1992 y 1992-1994*, México.
- Frenkel, Stephen (ed.) (1993), *Organized Labor in the Asia Pacific Rim. A Comparative Study of Trade Unionism in Nine Countries*, Nueva York, ILR Press, Cornell University.
- Gerhart, Barry y Timothy Judge (1991), "Measures of New Constructs or Old Ones: The case of Organizational Commitment and Job Satisfaction", *Working Paper*, núm. 10, Nueva York, Cornell University, Center for Advanced Human Resource Studies, School of Industrial and Labor Relations.
- Hill, Richard C. y Yong Joo Lee (1994), "Japanese multinationals and East Asian development: the case of the automobile industry", en Leslie Sklair, *Capitalism and Development*, Londres y Nueva York, Routledge.
- Humphrey, John (1994), "New Manufacturing Strategies and Labour in Latin America", ponencia presentada en el encuentro RCO2, Bielefeld, International Sociological Association Congress, julio.
- Kaplinsky, Raphael (1995), "Technique and System: The Spread of Japanese Management Techniques to Developing Countries", *World Development*, vol. 23, núm. 1, enero.
- Katz, Harry C. (1987), *Shifting Gears. Changing Labor Relations in the U.S. Automobile Industry*, Cambridge, Mass., The MIT Press, Paperback edition.
- Kuruvilla, Sarosh y Christopher Erickson (1994), "Critical Junctures in the Transformation of Industrial relations Systems: A Comparative Study of Nine Countries", ponencia presentada en la 4th Bargaining Group Conference, Toronto, octubre.
- Lipietz, Alain (1995), "De Toyota-City a la Ford-Hermosillo: la japonización de pacotilla", *El Cotidiano*, núm. 67, enero-febrero.

- Locke, E. A. (1976), "The nature and causes of job satisfaction", en M. D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Rand McNally.
- MacDuffie, John (1995), "Human Resource bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 48, núm. 2, enero.
- _____ y J. Krafcik (1992), "Integrating Technology and Human Resource for High-Performance Manufacturing", en Thomas Kochan y Michael Useem (eds.), *Transforming Organizations*, Nueva York, Oxford University Press.
- Martin, Scott B. (1994), "Forward of Backward?: Corporatism and Industrial Restructuring in Brazilian Autos", ponencia presentada en "The Politics of Inequality", A Research Conference Sponsored by the Institute of Latin American and Iberian Studies and the Italian Academy for Advanced Studies in America, Nueva York, Columbia University, 3 a 5 de marzo.
- Maslow, Abraham H. (1954), *Motivation and Personality*, Nueva York, Brandeis University, Harpers and Brothers Publishers.
- Shaiken, Harley (1990), *Mexico in the Global Economy: High Technology and Work Organization in Export Industries*, La Joya, Center for U.S.-Mexican Studies, University of California, San Diego.
- _____ (1994), "Advanced Manufacturing and Mexico: A New International Division of Labor", *Latin American Research Review*, vol. 29, núm. 2.
- Slichter, Sumner H., James J. Healy y E. Robert Livernash (1960), *The Impact of Collective Bargaining on Management*, Washington, Brookings Institute.
- Staines, L. Graham y P. Robert Quinn (1979), "American Workers Evaluate the Quality of Their Jobs", *Monthly Labor Review*.
- Trist, Eric L. (1981), "The Sociotechnical Perspective. The Evolution of sociotechnical Systems as a Conceptual Framework and as an Action Research Program", en Andrew Van de Ven y Joyce William (eds.), *Perspectives on Organizational Design and Behavior*, Nueva York, John Wiley and Sons.
- Womack, P. James, Daniel T. Jones y Daniel Roos (1990), *The Machine that Changed the World. The Story of Lean Production*, The MIT International Motor Vehicle Program, Nueva York, Harper Perennial.
- Work in America (1973), *Report of a Special task force to the Secretary of Health, Education, and Welfare*, Cambridge, Mass., MIT Press.
- Zapata, Francisco (1986), *El conflicto sindical en América Latina*, México, El Colegio de México.

