

JORDY MICHELI, *Nueva manufactura, globalización y producción de automóviles en México*, México, UNAM, 1994
Alfredo Hualde*

LA industria automotriz es un sector que ha recibido en México la atención de varios estudiosos, especialmente en los años ochenta. Esta consideración es comprensible por diversas razones: principalmente por el peso cuantitativo y cualitativo de este sector en la economía industrial del país, pero también por su carácter paradigmático en lo que respecta a la organización de la producción y el trabajo. De igual forma, el automotriz es el sector donde más nítidamente toman cuerpo los principios tayloristas y el pacto social fordista; finalmente, el automóvil es “la máquina que cambió el mundo” y, en una perspectiva más contemplativa, constituye uno de los más bellos inventos del siglo XX.¹

En México la industria automotriz contribuye de manera importante al entendimiento del sentido de la globalización mundial, y del entramado industrial y comercial denominado Tratado de Libre Comercio. Hasta hace poco, las cifras de exportación de las empresas transnacionales asentadas en el país concentraron buena parte del éxito estratégico del salinismo, aunque el resultado no se formulara de este modo.

Jordy Micheli rastreó durante la década pasada el camino que siguió la producción de automóviles en México. Su interés parte, en primer lugar, de las inquietudes que mueven a un economista que tiene la mirada puesta en la economía internacional. En segundo lugar, del enfoque de un ingeniero que trata de evaluar los equilibrios y las transacciones entre la tecnología y los hombres en la fábrica. Se propone de este modo mostrar las características de un nuevo modelo social de manufactura en la industria automotriz, así como “entender las posibilidades teóricas que se abren ante una forma de producción y competencia basada en una nueva organización social, y tener así las bases para una interpretación del rápido crecimiento de esta industria en México”.

Con esta intención, el autor divide su trabajo en cuatro capítulos. El primero es un capítulo teórico titulado “Teorías sobre la expansión internacional de la producción”, en el que se pasa revista a teorías ya clásicas del modelo de producción en masa, con una

* Investigador del Departamento de Estudios Sociales de El Colegio de la Frontera Norte. Se le puede enviar correspondencia a Blvd. Abelardo L. Rodríguez 2925, Zona del Río, C.P. 22320, Tijuana, Baja California, México. Tel. (661) 3 35 35.

1 “Le cinema et l’automobile figuren parmi les plus belles inventions du xx siecle” (Claude Lelouch).

mención especial al trabajo de Stephen Hymer. Más adelante se resumen importantes trabajos acerca de la transición del paradigma taylorista: Piore y Sabel, con su teoría de la especialización flexible, Sayer con su explicación del just-in-time y Kaplinsky con la "sistemofactura" proporcionan las principales reflexiones acerca de las nuevas formas de producción en el mundo. El tercer apartado lo constituyen los estudios dedicados específicamente a la industria automotriz; aparecen en él las aportaciones de Bhaskar, Jenkins, Maxcy, Womack y Shaiken.

Este primer recorrido permite trazar algunos de los rasgos de la estrategia de las firmas automotrices en distintas partes del mundo: producción en masa y producción diversificada, búsqueda de calidad, importancia de la coordinación dentro y fuera de la empresa para aprovechar el tiempo, intensificación de la globalización, rediseño de las localizaciones y de la relación con los proveedores, e introducción de tecnología flexible. En lo concerniente al abatimiento de los costos laborales, las observaciones de Harley Shaiken dan lugar a la propuesta de que se siga una estrategia fundamentada en tres puntos: automatización con el empleo de computadoras y microelectrónica, disminución del salario y otras medidas relacionadas con normas de trabajo y, por último, subcontratación de partes a proveedores con menor salario tanto en Estados Unidos como en otros lugares del mundo (p. 89).

El segundo capítulo traza los rasgos del principal eje de competencia de la industria en los años ochenta. Esquemáticamente, se puede decir que las exportaciones masivas de autos japoneses y la inversión resultante en Estados Unidos producen alteraciones importantes en el panorama internacional de la industria automotriz, debido a que las firmas japonesas tienen una nueva forma de organización social, practican métodos diferentes para organizar la producción y manejan relaciones de coordinación entre ellas, así como con el Estado japonés. El toyotismo modifica el conjunto del proceso desde el diseño hasta la comercialización. Una de las grandes preguntas de los años ochenta se refiere a si la gestión tecnológica, social y productiva de las firmas japonesas es o no exportable. Actualmente, en Estados Unidos y en México está en marcha un proceso productivo que quizá ayude a responder a esta pregunta y a la pregunta conexas de cómo competir con los japoneses.

Micheli encuentra respuestas en lo que denomina un factor convergente: la ruptura de un modelo de relaciones laborales en Estados Unidos. El modelo se basaba en la hegemonía del United Automobile Workers (UAW) en los contratos firmados con las tres grandes: Ford, General Motors y Chrysler. En los años ochenta cambiaron varios aspectos sustanciales de la contratación. Los ajustes salariales fueron diferidos para evitar más despidos de los que se producían; hubo una tendencia a eliminar las especificaciones detalladas de puestos y salarios con el fin de disminuir los niveles salariales y que los trabajadores estuvieran menos especializados; son introducidos mejores equipos de trabajo, y se le dio más importancia al conocimiento que a la antigüedad en la remuneración del trabajo.

Las estrategias de tipo laboral se conjuntan con una reorganización importante. La General Motors, por ejemplo, adopta a finales de los años setenta la estrategia del auto

mundial. “La estrategia del auto mundial —señala Micheli— se centró en las plantas de motores que distribuirían su producto globalmente: de Australia hacia el sudeste de Asia y Europa; de Brasil hacia Europa, y de México hacia Estados Unidos y Canadá” (p. 140). Sin embargo, poco después se confirmó que el foco principal de atención de la GM sería Japón. Después de una coinversión con la Toyota, la GM reorganizó sus cinco divisiones en dos grandes grupos, uno para autos grandes y otro para autos pequeños, y se creó una tercera compañía, la Saturn Corp. A mediados de los años ochenta continuó su estrategia con la adquisición de tecnología de informática y automatización. El centro de todo este cambio fue la Saturn Corp. La General Motors estableció una forma diferente para ubicar el mejor sitio para instalar sus nuevas plantas, anunciando que elegiría al estado que le ofreciera mejores condiciones: 38 de 50 estados ofrecieron alrededor de mil localidades, enfrentando la competencia mediante diversas subvenciones. Finalmente se eligió Spring Hill, en Tennessee, cuya legislación laboral permite prescindir de sindicatos y donde, por esta misma razón, se había establecido ya una planta de la Nissan. Un aspecto novedoso de la Saturn Corp. fue unir en una sola fábrica la producción de componentes y el ensamblado, con lo que se dio una respuesta radical al problema de los inventarios y los tiempos muertos (pp. 144-145).

La reestructuración de las plantas norteamericanas tuvo una influencia importante en México. Desde los años setenta, las plantas mexicanas de las grandes compañías mundiales se adaptaron de distintas maneras a las estrategias globales, años antes de que comenzara la reestructuración del modelo de sustitución de importaciones. El tercer capítulo del libro —“Crisis y reestructuración de la industria automotriz en México”— está dedicado a describir e interpretar las dos etapas de este proceso. En la primera etapa se crean una serie de plantas destinadas al suministro del mercado estadounidense; en la segunda se racionaliza la producción mediante una drástica modificación de las formas de empleo de la fuerza de trabajo. A partir de mediados de la década de los años ochenta las plantas automotrices de México sólo se orientan a la exportación, lo cual les da un peso estratégico en la recuperación de indicadores del sector externo mexicano.

Con esta revisión general se observan estrategias diferentes que se relacionan con las coyunturas del mercado, las tácticas globales de las firmas y la historia y especificidades propias de cada una de las plantas. Las de la General Motors en México mostraron, según Micheli, “una intensa transformación organizacional que conduce a una nueva cultura de productividad y participación” sin grandes innovaciones tecnológicas. “Por su parte, la planta de la Ford ha mostrado un desempeño permeado constantemente por relaciones conflictivas, con una gran presión de la gerencia para mantener las nuevas formas flexibles desde el principio, una aceptación ambigua por parte de los trabajadores y un conflicto abierto acerca de lo salarial” (p. 167).

Las entrevistas realizadas por el autor durante sus visitas a las plantas de la General Motors en Ramos Arizpe y Toluca y a la de la Ford en Hermosillo proporcionan un valioso material que constituye la parte medular del tercer capítulo. Por ejemplo, en la planta de Ramos Arizpe es importante la estructuración en grupos de trabajo (GT); si bien los GT siguen una férrea autodisciplina cuyo objetivo es la calidad, resultan conflictivos a la hora

de acordar las remuneraciones con la gerencia, pues “gerencia y trabajadores no concuerdan en la definición de ‘conocimiento’ y, por tanto, el principio de pago por conocimientos, aceptado por ambos, se torna inviable en la práctica... Se construye así una nueva dimensión de conflicto en las relaciones capital-trabajo del nuevo modelo social de producción”. La conclusión para el caso de esta planta es que los sistemas productivos destinados a aumentar la eficiencia y la calidad son más decisivos que la inversión en tecnología de automatización o que los bajos salarios.

En la planta de motores de la General Motors de Toluca también se introdujeron los grupos de trabajo, pero continúa la especialización de los trabajadores. En esta empresa el cambio más relevante fue la adopción del justo a tiempo. Con este concepto se trata de involucrar a los trabajadores en los procedimientos flexibles, pero su poco éxito ha llevado a la planta a elevar considerablemente el número de obreros eventuales.

En tercer lugar se aborda el caso de la Ford de Hermosillo, una planta que llamó la atención por su novedosa tecnología y sus altos estándares de calidad. La Ford se estableció en Hermosillo al evaluar mediante una encuesta que la mano de obra de la zona era sumamente dócil, flexible, con escasa actividad sindical y reducida capacidad de negociación.

La Ford de Hermosillo tiene importantes diferencias con la planta de Ramos Arizpe. En ésta se recibe un motor manufacturado en el mismo complejo productivo y las partes de carrocería ya estampadas son suministradas desde Estados Unidos para ser ensambladas allí; en cambio, en Hermosillo el motor proviene de Japón y las partes de la carrocería son estampadas en la planta. Hermosillo es, de hecho, la primera planta de la Ford en Norteamérica que combina las funciones de estampado y ensamblado. Las diferencias se extienden a la organización del trabajo en la fábrica. La filosofía de la planta difiere sustancialmente de los tradicionales principios fordistas, que establecen una rígida jerarquía como fundamento de las relaciones de trabajo. Vale la pena citar la “filosofía’ de la planta” según lo estipulado en el contrato colectivo de trabajo: a) la gente es confiable; b) la gente actúa responsablemente cuando ha entendido claramente cuáles son sus obligaciones y recibe retroalimentación oportuna respecto a la forma en que las está llevando a cabo; c) la gente contribuye con su máximo potencial cuando no tiene miedo de hablar y existe el vehículo adecuado para ser escuchado; d) la gente desarrolla e incrementa su destreza y habilidades cuando existen oportunidades e incentivos para hacerlo y cuando entiende la operación a un grado tal que permite influir activamente en la determinación de sus necesidades de aprendizaje, y e) la gente es cooperativa y trabaja en equipo de manera efectiva cuando los objetivos son comunes y están bien definidos, y cuando existen entendimiento y respeto mutuo hacia las responsabilidades de cada quien. En la concepción anterior subyace la idea expresada hace décadas por Georges Friedmann de la “autonomía responsable”. En ella, como nos recuerda Jordy Micheli, la eficiencia de una organización social del trabajo es medida “no únicamente en términos de productividad, sino también en el mayor o menor grado de consenso que ésta lleve implícito” (p. 211).

Sin embargo, desde la apertura de la planta los índices de ausentismo y rotación de personal han sido altos. Según los trabajadores, no se respetan las normas de selección por el grado de educación y el periodo de entrenamiento básico. Para Sandoval, cita

Micheli, “los técnicos consideran que algunos de los gerentes y supervisores más tradicionales tienen una gran tendencia a las sanciones”. Este panorama general no impidió el logro de algunos objetivos de corto plazo relacionados con la calidad y la disminución de tiempos muertos. En una encuesta realizada en 1990, Carrillo y Micheli llegaron a la conclusión siguiente: los trabajadores aceptaban en general la política de la planta; pero había un punto de conflicto por la existencia real de un modelo de control directo, aunque formalmente esté previsto uno de autonomía responsable. La insatisfacción por los salarios era otra fuente de conflictos en la Ford de Hermosillo, la cual, sin embargo, sigue siendo una planta muy competitiva internacionalmente.

El cuarto y último capítulo recoge en 11 puntos las conclusiones del libro. Algunas de ellas han sido mencionadas en las líneas anteriores, por lo que sólo se destacarán las que se consideran más interesantes.

Un punto importante es la pluralidad de estrategias de las plantas en México que no tiene relación directa con la reestructuración de las mismas firmas en Estados Unidos, ni tampoco con el apego estricto a ningún “modelo teórico” de flexibilidad. Por ejemplo, la General Motors, la empresa más taylorista, pone en marcha el proyecto exportador más ambicioso, no con una avanzada tecnología, sino con la ruptura del viejo modelo sindical y de relaciones laborales.

Las plantas automotrices mexicanas proporcionan a sus firmas varias ventajas. Siguen existiendo los bajos salarios y la injerencia del Estado, pero en cantidad y calidad diferentes. La proporción del salario en el costo total es entre dos y cuatro por ciento de la producción de automóviles y motores. Entonces, ¿cómo enfocar las ventajas competitivas? Para el autor, “la nueva manufactura no tiende hacia la estabilización de algunos factores del costo sino hacia la constante visualización y reducción en varias dimensiones de éste”. Cada operación es un costo en sí misma, y a la vez es resultado y generadora de otros costos. Respecto a la fuerza de trabajo, la presión se concentra en las “innovaciones, aprendizaje e interrelaciones de modo continuo, para crear y superar nuevos estándares de tiempo, consumos y tolerancias”. Para Micheli, la aplicación diferenciada del postaylorismo da lugar a lo que denomina una aplicación híbrida.

La globalización y las estrategias postayloristas no abren exclusivamente una vía de mercado hacia el futuro. Las visiones simplistas asociadas al Tratado de Libre Comercio olvidan el papel que el Estado puede tener en la negociación de los espacios de competencia; lo mismo se puede decir para unos sindicatos que “pronto estarán enfrentándose a los límites de su funcionalidad”.

“Sus intereses —señala el autor— parecen ser muy claros: la competitividad y la calidad de vida de la fuerza de trabajo. Estos dos objetivos no están contrapuestos, y los nuevos sindicatos deberán encontrar de qué modo puede darse la vinculación de ambos bajo el nuevo modelo social de manufactura.”