

**VI Congreso de la Asociación Mexicana de Estudios del
Trabajo.**

**Mercados de Trabajo Segmentados
y Relaciones Laborales Fragmentadas
en la Nueva Industria
Automotriz de Sonora.**

**Alex Covarrubias V.
El Colegio de Sonora.**

Querétaro, Qro. Mayo 21-23, 2008.

Resumen

Los estudios sobre los alcances tecno-organizativos, y producto-innovativos del proyecto Ford CD3 ubicado en Sonora apenas empiezan (Covarrubias 2003; Sandoval y Wong 2005; Contreras y Mungía, 2005-06). En particular los estudios de las implicaciones laborales del proyecto están aún por escribirse. Este ensayo se dirige a este campo aún desierto. Las implicaciones laborales se entienden aquí como los efectos en los sistemas de empleo y en las relaciones de poder a nivel de los lugares de trabajo que el CD3 ha traído no sólo para los empleados de Ford, sino también para los obreros de los diferentes Tires y sus organismos de representación (1°, 2°, 3° y 4°, ligados al proyecto).

Nuestra tesis es que el CD3 ha generado tres implicaciones mayores a nivel laboral. Primero, ha creado dos subsistemas de empleo¹ (uno de viejos; otro de nuevos obreros) al interior de la planta de Ford Hermosillo, en obreros que realizan exactamente las mismas tareas. Segundo, ha generado un pronunciamiento en la segmentación y diferenciación de los mercados internos de trabajo de los proveedores afiliados a cada Tier. Y tercero, el CD3 ha traído prácticas sindicales diferenciadas y fragmentadas, en las que resultan visibles la presencia de formas de negociación de flexibilidad impuesta que desplazan la participación de los trabajadores. En turno, estas prácticas sindicales y formas de negociación están creando relaciones de poder y situaciones de trabajo que disminuyen las identidades colectivas entre los nuevos obreros.²

Este estudio contiene evidencia de 8 plantas: Ford Hermosillo, cinco proveedores de primer y segundo nivel (Magna, Delphi, Decora-Dekoplas, Aikmans & Collins y Faurecia) y dos empresas de tercer y cuarto nivel (cuyo nombre se guarda bajo acuerdo de reserva). En Ford se realizaron entrevistas y encuestas cualitativas directas a 50 trabajadores y a cuatro gerentes. En los proveedores se condujeron entrevistas con dirigentes sindicales y funcionarios de empresa. En todos los casos se accedió a los contratos colectivos de trabajo y a reglamentos interiores de las empresas, como fuentes primarias de información.

¹ Utilizamos el concepto de subsistemas de empleo siguiendo a Osterman (1987). Estos aparecen conformando los mercados internos de trabajo de las firmas con puertos de entrada, clasificación, movilidad, remuneración y entrenamiento distintivos.

² La distinción de relaciones de poder y su conformación por situaciones de trabajo definidas en las que trabajadores y gerencias bregan por espacios de interacción y control de los procesos de trabajo, la efectuamos siguiendo a Blom y Melin (2003).

I. Presentación

En el 2005 Ford Motor Co. lanzó su proyecto productivo más importante en los últimos años. El proyecto en cuestión se denominó CD3 y fue ubicado en la planta del corporativo en Hermosillo. El CD3 capturó la atención porque la firma movilizó 1,200 millones de USD para modernizar y operar un ambicioso complejo automotriz en momentos en que todos sus estados financieros parecían preludiar su inminente bancarrota.³ Más aún, por esas fechas el mundo manufacturero del auto recibió con perplejidad la noticia de que Toyota recién rebasaba a Ford como el segundo vendedor de vehículos en el mundo.

En estos términos el CD3 cobró más relieve. La inversión de Ford representaba más del doble de lo desembolsado por el corporativo en 1986, cuando la fábrica Hermosillo abrió en este norte mexicano, para producir autos compactos Escort.⁴ En términos de empleo, la planta agregaría 1,800 nuevos obreros hasta sumar 3,800, incluyendo un tercer turno para producir hasta 10 modelos diferentes de sus novel productos Ford Fusion, Lincoln Zephyr y Mercury Milan. En realidad el CD3 vino a representar la estrategia central, tecnológica organizacional, comercial y de reingeniería de diseño de Ford para el futuro cercano.

Con el proyecto Ford visionó un sistema modular de producción donde los sistemas y subsistemas para armar los autos serían operados en manufactura sincrónica por una red de proveedores de primer nivel, trabajando y entregando unidades literalmente dentro de los perímetros de las líneas de ensamble. El concepto de fondo: ir más lejos del “Lean

³ En el 2001 Ford reportó pérdidas por 5.4 miles de millones dólares; lejos muy lejos de los 7.2 miles de millones de dólares que había ganado dos años antes. Después que en el 2002-2003 constituyeron esfuerzos muy infructuosos por recuperar el camino, en el 2004 la firma volvió a generar ganancias (de 3.5 mil millones de dólares). Entonces el 2005 y hasta la fecha la compañía no ha podido menos que profundizar un trayectoria zigzageante. Por otra parte, de sus diferentes “Brand Names”, al momento de lanzar el CD3 solo Volvo estaba siendo redituable. En tanto Land Rover y Jaguar anunciaban pérdidas de más de mil millones de USD. Todos los datos provienen del sitio electrónico de la compañía: www.ford.com.

⁴ Más aún, sumada la inversión de proveedores de primer y segundo nivel que se anunció con el proyecto (19 en total), la inversión rebasó los 1,600 millones de USD.

Production Model” de Toyota, después de controlar por el ensamblaje de un auto en 18-20 horas hombre, aproximando la idea de “Fabrica Virtual.”⁵

Esto es, una planta ensambladora que subcontrata, contrata y coordina lo más estrechamente posible los esfuerzos de toda una red calificada de proveedores globales, operando juntos bajo una segunda generación de sistemas de producción flexible y procesos JIT.

Al efecto, la red de proveedores de primer nivel estaría coordinada con subsiguientes “Tiers” de proveedores, dentro de una misma ubicación lindando los perímetros de Ford hasta agrupar más de 30 fábricas de manufactura y cerca de 20 mil obreros dirigidos todos al objetivo de producir y ordenar partes, armar subensambles y ensambles y, eventualmente, poner a rodar autos. Un parque industrial contiguo y conectado por vías exclusivas y túneles directos a las instalaciones de HSAP fue construido para albergar a estos proveedores. Sería el parque Dinattech.

Productivamente, en Hermosillo Ford dio arranque a su nueva estrategia tecnoproductiva para el Siglo XXI. En el pasado la estrategia productiva había sido globalizar la producción del mismo producto en fábricas geográficamente diferentes. La estrategia CD3 vendría a ensayar producir diferentes productos en fábricas mundiales con tres características: a) que desarrollen un sistema operativo único de alta tecnología, gran velocidad de respuesta para cambiar e introducir modelos, calidad de primera y precios competentes; b) que estandaricen y extiendan las prácticas de manufactura y de empleo a por lo menos los proveedores de primer línea; c) producir diferentes modelos desde una plataforma única.

En términos de mercado, el CD3 entrañó también un punto de partida radical. En 1986, con el Escort rodando desde Hermosillo Ford significó producir un auto de “clase mundial” para competir con el Cavalier (GM) y con el Golf (VW). Es decir, un auto subcompacto, con lo último en tecnología reprogramable, estándares de calidad y organización flexible, pero que ya se producía en otras fábricas de la compañía situadas en Europa y Norteamérica.

⁵ Estos datos fueron publicitados por la compañía. Los datos y conceptos que se exponen enseguida se obtuvieron en entrevistas llevadas a cabo con gerentes de Ford Hermosillo entre los años del 2005 a la fecha. Puede verse también Covarrubias, 2003.

En cambio el CD3 se pensó para competir en el segmento de autos medios, dando la batalla a autos líderes como el Honda Accord y el Toyota Camry, buscando un horizonte de producción de hasta 1 millón de unidades. Eventualmente, Ford ha dicho, el CD3 podrá ser el modelo para construir 3 0 4 plantas más en el mundo en los próximos años, consolidando un sector de productos que podría llegar a ser tan o más importante que las Ford Pickups F-Series en los renglones líderes de la firma.

Dos años después de arrancado el CD3, a juzgar por sus resultados ha sido todo un éxito. En un reporte reciente “Ford Fusion: Exemplifying the Future of Ford's Products”, la firma dice: el Fusion y sus vehículos hermanos Mercury Milan y Lincoln MKZ, están entre nuestros grandes éxitos productivos este 2007. Son parte central ya de la estrategia “Ford’s Way Forward”. El Fusión supera al Camry en interiores, de acuerdo a calificaciones del consumidor, y de acuerdo a “Ford’s Gloabal Quality Research Survey” supera al Accord y al mismo Camry en errores y defectos de vehículos nuevos. En los Estados Unidos las ventas del Fusion se han estado incrementando 15% por mes, desde su lanzamiento en el 2005 (www.ford.com: 11/07).

Los estudios sobre los alcances tecno-organizativos, y producto-innovativos del proyecto CD3 apenas empiezan. Covarrubias (2003) y Sandoval y Wong (2005) ofrecieron descripciones primeras y someras sobre los alcances del nuevo proyecto. Contreras y Mungía (2005-06) han abordado los posibles impactos y oportunidades para la industria e ingenieros locales que supone el CD3. Pero, como podemos reconocer, los estudios de las implicaciones laborales del proyecto están aún por escribirse. Este ensayo se dirige a este campo aún desierto. Las implicaciones laborales se entienden aquí como los efectos en los sistemas de empleo y en las relaciones de poder a nivel de los lugares de trabajo que el CD3 ha traído no sólo para los empleados de Ford, sino también para los obreros de los diferentes Tires y sus organismos de representación (1°, 2°, 3° y 4°, ligados al proyecto).

Nuestra tesis es que el CD3 ha generado tres implicaciones mayores a nivel laboral. Primero, ha creado dos subsistemas de empleo⁶ (uno de viejos; otro de nuevos obreros) al interior de la planta de Ford Hermosillo, en obreros que realizan exactamente las mismas tareas. Segundo, ha generado un pronunciamiento en la segmentación y diferenciación de

⁶ Utilizamos el concepto de subsistemas de empleo siguiendo a Osterman (1987). Estos aparecen conformando los mercados internos de trabajo de las firmas con puertos de entrada, clasificación, movilidad, remuneración y entrenamiento distintivos.

los mercados internos de trabajo de los proveedores afiliados a cada Tier. Y tercero, el CD3 ha traído prácticas sindicales diferenciadas y fragmentadas, en las que resultan visibles la presencia de formas de negociación de flexibilidad impuesta que desplazan la participación de los trabajadores. En turno, estas prácticas sindicales y formas de negociación están creando relaciones de poder y situaciones de trabajo que disminuyen las identidades colectivas entre los nuevos obreros.⁷

La lógica de estas implicaciones responde a una racionalidad bien identificable. El proyecto CD3 es también por estrategia –que no por adición a todo lo anterior-- un proyecto de reducción de costos de producción, en el que los proveedores ocupan un lugar primario. Aquí es preciso entender que para Ford, al igual que para las otras grandes firmas del auto estadounidenses, los proveedores de primer nivel representan el costo individual mayor del proceso productivo –siendo el empleo el segundo costo en importancia.⁸ En esta visión los proveedores son un generador de costes (“cost-waste”) que precisa reducirse. Por eso, Ford y sus pares americanos tienen años trabajando en reducir el número de proveedores de primer nivel con los que trabajan. El objetivo es tener un cuerpo consolidado y selecto de firmas globales a los que se puedan trasladar parámetros y sistemas de calidad, junto con metas de costos, en niveles de exigencia más astringentes cada vez.

Así, Ford y GM anunciaron en el 2005 la meta de reducir en 20% anual el gasto cubierto a sus proveedores de Tier 1. Y Ford en particular anunció junto con el CD3 una iniciativa para reducir su número de proveedores en la mitad y acordar con ellos una estrategia conjunta a fin de convertirse en centros productivos de reducción de costos.

Desde esta perspectiva, el CD3 con su sistema modular personifica la primer y más agresiva forma de esta nueva racionalidad productiva, poniendo en funcionamiento un sistema de producción de componentes y ensamble de piezas automotrices mucho más centralizado. En el Ford aplica un “Follow Sourcing Appraoch” (Humphrey, 2004), mediante el cual un grupo selecto y preferido de proveedores globales de primer nivel:

⁷ La distinción de relaciones de poder y su conformación por situaciones de trabajo definidas en las que trabajadores y gerencias bregan por espacios de interacción y control de los procesos de trabajo, la efectuamos siguiendo a Blom y Melin (2003).

⁸ Ford, GM y Chrysler-Damler gastaron el 2006 35 mil millones de USD en autopartes de 200 proveedores de primer nivel.

- Trabajan bajo especificaciones de calidad y costos dirigidos por la firma, siguiendo una trayectoria de comunicación, coordinación y estandarización Inter.-firma.
- Asumen mayor responsabilidad, riesgos y costos para operar sistemas de producción JIT.⁹

Los sistemas y subsistemas de empleo, los mercados internos de trabajo y las relaciones de poder al interior de las firmas, como muestra este ensayo, reflejan con mucha suficiencia esta lógica de modularización, traslado y exigencia de reducción de costos, que puede concitar un proyecto como el CD3 a lo largo de la cadena productiva.

Este estudio contiene evidencia de 8 plantas: Ford Hermosillo, cinco proveedores de primer y segundo nivel (Magna, Delphi, Decora-Dekoplas, Aikmans & Collins y Faurecia) y dos empresas de tercer y cuarto nivel (cuyo nombre se guarda bajo acuerdo de reserva). En Ford se realizaron entrevistas y encuestas cualitativas directas a 50 trabajadores y a cuatro gerentes. En los proveedores se condujeron entrevistas con dirigentes sindicales y funcionarios de empresa. En todos los casos se accedió a los contratos colectivos de trabajo y a reglamentos interiores de las empresas, como fuentes primarias de información.

El capítulo siguiente presenta y analiza la evidencia primaria de nuestro trabajo. Las relaciones de empleo y las relaciones de poder en Ford y proveedores son expuestas a través del estudio de las nuevas relaciones de empleo en Ford; los cambios en la relación sindical; las situaciones de trabajo y los compromisos sindicales como percepciones y ejercicios de identidades colectivas que ponen en práctica los obreros. El ensayo cierra con algunas conclusiones.

⁹ El "Follow Sourcing Approach" significa que la firma busca trabajar con un reducido grupo de "Mega-Tier Suppliers" que son los mismos que se usan por Ford para sus operaciones en casa. Se evita así y/o se hace más difícil que productores locales puedan ingresar a la cadena productiva en sus círculos centrales y decisivos. Más aún, cuando los proveedores globales preferidos por la firma se niegan o son incapaces de acompañar un proyecto como el CD3, Ford sigue como segunda preferencia buscar otro proveedor global. Al respecto véase Humphrey (2004). De ahí que las repercusiones de tal "approach" sobre las oportunidades de encadenamientos y aprendizajes locales de un proyecto como el CD3 son directas, astringentes y asfixiantes, muy a pesar de las versiones optimistas al respecto (Cfr. Contreras y Murguía, 2005-06). Pero elaborar más sobre el particular escapa a los objetivos de este trabajo.

II. Relaciones de Empleo y Relaciones de Poder.

A) La Nueva Relación de Empleo en Ford.

El proyecto CD3 de Ford generó un conjunto sustantivo de cambios en las relaciones de trabajo en la industria automotriz regional. Pero el recuento tiene que empezar notando que el cambio primero y más importante fue que el sindicato y la empresa acordaron en reducir el nivel salarial de entrada para todos los obreros de nuevo ingreso. Hagamos un poco de historia. Ford Hermosillo se originó en una relación salarial en la que se estableció un solo puesto –el de “Técnico Ford”—con ocho niveles de progreso escalafonario que para 1988 turnaron en diez. Los mecanismos de ascenso salarial se sujetaron (y aún permanecen sujetos a) a criterios de certificación de entrenamiento, habilidades, competencias y versatilidad, más una gama de elementos más tradicionales relativos a la asistencia, la puntualidad, la eficiencia, la disciplina y la responsabilidad en el puesto.

En términos de antigüedad para ascender en el escalafón salarial se precisaba cumplir un año adicional efectivo de experiencia (Covarrubias, 1992).

En las negociaciones empresa-sindicato al despuntar los 90s, se produjeron modificaciones contractuales que anunciarían una nueva forma de aproximar la relación de trabajo por parte de las gerencias.

Para empezar se acordó que todos los trabajadores de nuevo ingreso serían ubicados automáticamente en el nivel tres del citado escalafón salarial –por oposición al nivel uno en el que ingresaron los obreros al arrancar la planta en 1986. Para continuar la antigüedad para ascender entre un nivel salarial y otro se redujo a seis meses. La medida en su momento significó dos cosas. Por una parte, reflejó una respuesta gerencial a los problemas que la planta venía enfrentando para retener a una fuerza de trabajo inquieta porque estaba recibiendo menos beneficios de lo pensaba o de lo que se le había prometido. Al respecto los índices de rotación de los primeros años de operación eran graves e insostenibles (de 33% en 1986, 27% en 1989 y de 12% en 1990; Covarrubias, 1998: 211).

Por la otra, la medida representó un quiebre en las relaciones laborales y salariales donde gerencia y sindicato empezarían a evolucionar hacía un ambiente de mayores espacios para la participación sindical y para la mejora de las condiciones e ingresos obreros, en un intento –desde esta perspectiva—de poner atrás la historia altamente conflictiva que se vivió durante los primeros cuatro años entre empresa y sindicato.

Con el Proyecto CD3, Ford regresó el reloj de la historia a 1986 en términos de la relación salarial. Con la decisión, todos los obreros de nuevo ingreso pasaron a iniciar sus carreras en el nivel uno de la escalera salarial. Pero al mismo tiempo decidió ampliar los niveles de progresión salarial hasta 15 ---los primeros tres identificados en el Contrato Colectivo de Trabajo 2006-2008 como A, B y C. Un movimiento este último (la ampliación a quince niveles), destinado a abrir nuevas oportunidades de ascenso salarial para los viejos obreros, muchos de los cuales habían topeteado el último peldaño de la estructura previa.

De otro lado, Ford estableció un criterio de progreso en los niveles salariales de dos velocidades. Para los niveles A, B y C el ascenso es para ocurrir una vez por año. Para los 12 niveles restantes una vez cada seis meses.

Las consecuencias de estas mutaciones en la relación salarial están aún por verse con detenimiento. Es claro que la brecha salarial entre viejos y nuevos obreros vendría a crecer dramáticamente –con los primeros prácticamente duplicando los ingresos de los segundos. Más las consecuencias trascendieron este hecho. Provisto que con el proyecto CD3 Ford ingresó a la planta a 1,800 nuevos obreros para duplicar prácticamente la fuerza de trabajo, con los nuevos acuerdos contractuales y salariales se decantaron dos subsistemas de empleo bien diferenciados –no obstante que ambos alinean codo con codo a nivel de los lugares y estaciones de labor específicas a los obreros de un subsistema y otro para realizar las mismas funciones.

En un subsistema, quedaron los viejos obreros con mejores salarios, una antigüedad considerable y derechos acumulados a nivel de los lugares de trabajo, tales como mayor movilidad en la escalera salarial y acceso a las posiciones líderes en los grupos de trabajo. En otro subsistema, aparecieron los nuevos obreros representado lo opuesto: menores salarios, antigüedad inicial y menores prestaciones como tiempos más largos para progresar

en la escalera salarial en la medida que éstos aparecen ligados a acumular un año adicional de trabajo.

Pasemos a tomar una mirada más detallada sobre estas consecuencias y eventos.

El cuadro siguiente describe lo perfiles de uno y otro grupo de obreros. Hemos incluido en adición datos del estado de cosas reinante en los años de 1990 y 1998, en la idea de ampliar una perspectiva diacrónica comparativa.

Lo que advertimos es lo que anticipamos. El proyecto CD3 permitió a Ford renovar el panorama laboral extensamente. La entrada de una generación completa y fresca de obreros, de estatus soltero, jaló hacia abajo los promedios de salariales, de antigüedad y de edad de la fuerza de trabajo vista como un todo. En otras palabras, el proyecto CD3 hizo posible para Ford no sólo actualizar unas facilidades y un layout técnico en proceso de deterioro, sino refrescar una fuerza de trabajo que devenía ya en adulta aproximando el último tercio de su vida productiva y por tanto que resultaba más costosa de mantener. El proyecto hizo posible también impulsar hacia arriba los parámetros de productividad.

Cuadro 1
Ford Hermosillo
Datos Básicos de la Relación de Empleo

Dimensión/	Ford 1990	Ford 1998	Ford 2007 Subsistema de Viejos Trabajadores	Ford 2007 Subsistema de Nuevos Trabajadores	Ford 2007 Todos los Trabajadores
------------	-----------	-----------	--	--	--

Total Empleos	2400	2100	2,000	1,800	3,800
Unidades Producidas por Día	700	672			1,200
Productividad por Trabajador por Día	.29	.32			.31
Clasificaciones de Puestos y Niveles de Ascenso	Cambio de 1/8 a 1/10	1/10			1/15
Nivel de Entrada	Cambio de Tercero a Primero	Tercero		Primero	
Tiempo para ascender entre Niveles	Cambio de 1 año a 6 meses	6 meses	6 meses	1 año	
Salarios Promedio US Dólar por Día		1.88	4.21	1.68	2.94
Edad Promedio	25	29.6	40	26	33
Antigüedad Años	2	7.9	17	2	9.5
Nivel Educativo/ Años Promedio	9 Años	Preparatoria	11 Años	12 Años	11.5 Años

Fuente: Datos de 1990, Covarrubias: 1998. Datos de 1998, Covarrubias: 2001. Datos 2007, Encuesta aplicada por el autor en 2007 a 50 Técnicos Ford, de ambos grupos (viejos y nuevos obreros).

El Entorno Familiar y el ingreso subjetivo.

La nueva fuerza de trabajo de Ford Hermosillo generó un abanico diferente de circunstancias familiares importadas por los obreros a los lugares de trabajo. Los nuevos obreros provienen de núcleos familiares en donde ellos a menudo son el único ingreso o agregan su ingreso a otro ingreso único. Este hecho, sumado al que constituye la brecha salarial entre unos obreros y otros, da como resultado que las familias de los viejos obreros más que duplican los ingresos de las familias de los nuevos obreros.

El ingreso subjetivo –que mide la percepción familiar respecto al poder adquisitivo que se posee—condensa muy bien esta situación. Mientras las familias de los viejos obreros declaran acceder a un ingreso que les provee un estándar de vida decente, las familias de los nuevos obreros experimentan que su ingreso apenas alcanza para lo necesario.

Cuadro 2
Situación Económica de las Familias

	Ford 2007 Viejos Trabajadores	Ford 2007 Nuevos trabajadores
Casados	87%	42%
Número de miembros de la familia que trabajan	2	1
Ingreso familiar mensual	1,476	635
Ingreso Subjetivo	El ingreso familiar provee un estándar de vida decente	El ingreso familiar alcanza apenas lo necesario

B) Cambios en la Relación Sindical

En términos de relaciones de empleo y laborales la siguiente novedad extraordinaria que generó el proyecto CD3 es que el sindicato de Ford (SintraFord), fue marginado de todo intento de penetrar en las capas de proveedores de primer y segundo nivel que arribaron para formar parte del mismo proyecto.

Por alguna razón poderosa las relaciones de trabajo que habrían de mantener los trabajadores que operarían la red de 19 fábricas de Tier 1° y Tier 2° alrededor del sistema modular del CD3, pasaron a decidirse desde fuera. Por supuesto que esta razón estaba vinculada a la elevada conflictividad y capacidad de respuesta demostrada por SintraFord Hermosillo a lo largo de la operación de la planta.¹⁰

Aún antes de que arrancará el proyecto en el verano del 2005, los gobiernos federal y estatal, Ford y proveedores y la dirigencia nacional de CTM –a la que pertenece Sintraford—negociaron y acordaron que los trabajadores de las fábricas proveedoras serían sindicalizados por una suerte de organización que cumpliera dos requisitos: Primero, que postulará un liderazgo distante de la agresividad y la conflictividad representada por SintraFord. Segundo, que postulará una práctica sindical con mucha mayor orientación de empresa a la manera del sindicalismo tradicional estadounidense (“business oriented”).

Y he aquí que juntos buscaron, resolvieron y convinieron. Tal liderazgo sería entregado a Tereso Medina R., Secretario General de la Federación de Trabajadores de Coahuila (CTM).¹¹ En el camino quedó rezagado pues no sólo SintraFord (y su sueño de fortalecerse como un sindicato de industria y no sólo de empresa nacional), sino también la

¹⁰ Sobre los conflictos y la conflictividad de SintraFord véase Covarrubias (2001).

¹¹ Medina Ramírez es identificado por postular un “Esquema de Sindicalismo Responsable”. Tal esquema se anuncia con tres principios fundamentales: 1) Conservar las fuentes de empleo con base en una promoción de la estabilidad laboral, en tanto bien intangible “... que no se ve, sólo se reciente cuando se destruye”; 2) Mantener el diálogo entre gerentes, directivos y representantes de los trabajadores, para “... de la forma más humana llegar a importantes acuerdos en beneficio de todas las partes ...”; y 3) Practicar un sindicalismo de propuestas y no de protestar; pues el objetivo es “... conservar las fuentes de empleo, pero sin descuidar los derechos de los trabajadores ...” (Milenio.com. Noviembre 27, 07; en <http://www.milenio.com/index.php/2007/11/16/149390/>).

dirigencia Sonora de CTM –a quien con esta decisión también se le estaba cobrando la factura de representar un sindicalismo un tanto cuanto no asimilable a los parámetros de corporativismo simplemente estatal que define a la CTM nacional.

La magnitud del movimiento volvió a colocar en el aire la pregunta de hasta dónde realmente habían cambiado las cosas en México con la salida del PRI de Los Pinos, al perder la presidencia en el año 2000. Porque lo que se cocinó laboral y sindicalmente alrededor del proyecto CD3 de Ford fue un típico acuerdo tras bambalinas, en el que volvió a ser inocultable el vigor de un sistema de relaciones industriales estatalmente controlado desde arriba.

Así, todos los proveedores de los primeros niveles vendrían a ser cubiertos por CTM-Tereso Medina organismos. Al efecto éste creo el “Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria Metal-Mecánica, Automotriz y Proveedores de Autopartes en General” (Miguel Trujillo López) de CTM. Y el hecho notable por subrayar es que con tal organismo los proveedores pasaron a firmar “Contratos de Protección”. Es decir, contratos firmados aún antes de que las fábricas abrieran y/o firmados por completo sin el consentimiento de los trabajadores.

En un intento de limar las asperezas provocadas por el desplazamiento de los dirigentes de CTM Sonora y de SintraFord del nuevo marco laboral creado alrededor del CD3, algunos de ellos recibieron carteras dentro de la agrupación creada por Medina. Pero se trató de carteras secundarias, como información, estadísticas y entrenamiento. Recibieron también la posibilidad de fungir como “asesores sindicales” o representantes del sindicato en algunas de las nuevas fábricas. Dos proveedores de Tier 1 dirigidos en la actualidad por dirigentes sindicales de CTM Sonora, así como por dirigentes previos de SintraFord son Delphi y MartinRea.

A lo largo del 2007 se ha librado una dura batalla entre dirigentes sindicales de CTM Sonora y dirigentes de CTM del ámbito nacional. La disputa se ha centrado en el control de SintraFord que –recordemos-- es el sindicato sombrilla que ampara las tres facilidades de Ford en México (Hermosillo, Chihuahua y Cuatitlán). CTM Sonora nominó y ha apoyado a Ricardo Martínez; un dirigente que proviene de encabezar el sindicato en la

planta Hermosillo. En tanto CTM nacional ha nominado y apoyado la reelección de Juan José Sosa.

En las elecciones para nombrar o ratificar la dirigencia tres cuartas partes de los empleados de las tres plantas votaron a favor de Martínez. Aún así las autoridades del trabajo otorgaron la “Toma de Nota” (esto es la certificación oficial que les faculta la ley del trabajo) a Sosa. Con ello el conflicto se avivó y continúa aún sin resolución. En tanto digamos que las filas leales a Martínez han aplicado dos medidas. Primero, realizaron tres paros en la planta Hermosillo durante el verano del 2007. Y segundo, crearon el “Sindicato Nacional Progresista de Trabajadores de Ford Motor Co. Y de la Industria Automotriz”. De acuerdo a Martínez, este sindicato cuenta con el 97% del registro de los obreros de Hermosillo y el 70% de los obreros de Cuatitlán. A fines de septiembre solicitaron su reconocimiento ante las instancias del trabajo federal –por lo que aún permanece en duda lo que vaya a ocurrir.

Con estos elementos es posible construir una fotografía tipológica de los sindicalismos y contratos colectivos de trabajo que entraron en escena con el proyecto CD3 de Ford. En el centro aparece la planta Hermosillo con SintraFord, bajo la influencia de la CTM Sonora y un contrato colectivo de flexibilidad negociada que refleja bien los largos años de sentarse sobre la mesa entre gerencias y dirigentes obreros para construir sus marcos de entendimiento.

Enseguida están los proveedores de primer y segundo nivel, bajo la dirección del “Sindicalismo Responsable” de Tereso Medina que ampara contratos de protección de flexibilidad impuesta.

En un siguiente nivel están las empresas proveedoras de tercer y cuarto “tier”. En este nivel, particularmente en el cuarto escalón, aparecen algunas pequeñas empresas de capital local proveyendo los servicios básicos más diversos a Ford y sus proveedores de primer nivel: desde mantenimiento hasta limpieza de instalaciones; desde servicios de seguridad hasta servicios de transporte de personal; etc. Sus relaciones de trabajo oscilan entre contratos de protección y contratos reales, con un fuerte contenido de terciarización y salario y prestaciones apegados a los mínimos de la ley laboral.

Cuadro 3

Tipos Sindicales y Contratos Colectivos. Proyecto CD3

	Ford Hermosillo	Proveedores de 1° y 2° Tier	Empresas de 3° y 4° Tier*
Afiliación Sindical	Sintraford	Tereso's	Sindicatos locales fragmentados de CTM
Organización- Federación de Influencia	Local-CTM	Nacional-CTM	Local-CTM
Salaries Mínimos Promedio	5.2	a) Collins & Aikman: 3.02 b) Faurecia: 2.9 c) Magna Sonora Forming Technologies: 3.24 d) Carlisle-Delphi: 2.13 e) Decoma- Decoplas: 2.73	a) Empresa "X": 2 b) Empresa "Y": 1.5
Tipos de Negociaciones Laborales	Flexibilidad Negociada	Flexibilidad Impuesta	Flexibilidad Impuesta
Tipos de Contratos Colectivos	Real	Protección	Protección & Real

Fuente: Elaborado por el autor con base en entrevistas con dirigentes sindicales y análisis de Contratos Colectivos de las empresas citadas.

* Se consideran dos empresas de capital local que operan en provisión de servicios de mantenimiento, instalación de equipos eléctricos y de automatización. Se reservan sus nombres a solicitud de sus propietarios.

El análisis lo realizamos con información de cinco empresas proveedoras de primer y segundo nivel, más dos empresas de servicios de tercer y cuarto nivel. El cuadro tres exhibe los resultados.

Nótense la segmentación laboral y salarial que crece conforme nos desplazamos entre un “Tier” y otro. Esta brecha creciente presta sustancia a nuestra tesis central en el sentido de que el pronto CD3 de Ford ha venido a significar una estratificación y segmentación pronunciada de los mercados de trabajo.

Por otra parte, la evidencia hace claro la forma en que el CD3 ha dado lugar a prácticas sindicales que no sólo se diferencia. Sino que fragmentan la labor sindical en la medida en que se ahondan las diferencias entre el sindicalismo acostumbrado por SintraFord y el venido a practicar por el “sindicalismo responsable” de la organización laboral traída desde fuera. Dentro de esta última es que resultan visibles la presencia de formas de negociación de flexibilidad impuesta que desplazan la participación de los trabajadores.

C) Situaciones de Trabajo y Relaciones de Poder.

Cómo han afectado estos cambios laborales y sindicales las percepciones de los obreros acerca de las *situaciones de trabajo y sus ideas de poder en la relación de empleo*, junto con sus visiones del sindicato. En este caso nos ocupamos sólo de los obreros de la planta Ford y por tanto de las percepciones sobre su empresa y su sindicato.

Un recorrido teórico básico es necesario aquí. A nivel de los lugares de trabajo se libran batallas específicas y continuas entre gerencias y obreros. Son batallas de la cotidianeidad laboral por el ejercicio del poder en el proceso de trabajo; encuentros en donde los saldos pueden ser muy contrarios a lo que las empresas esperan. Gerencias y trabajadores bregan, arreglan, tensionan, disputan y re-arreglan en esa batalla cotidiana. Los cambios organizacionales que introducen las empresas –cambios con frecuencia destinados

a ganar el compromiso de los obreros- se leen en ese escenario. De ahí que la traducción del cambio organizacional más importante se expresa a nivel de las relaciones de poder (Halford, 2001). Nosotros mantenemos que estas relaciones de poder explican buena parte de las orientaciones laborales obreras.

Con Blom y Melin (2003) podemos decir que el resultado de este cambio a nivel de relaciones de poder se expresa como diferentes *situaciones de trabajo*. Cinco situaciones son evaluables: en el ejercicio de la autoridad, en la autonomía de tareas, en el control sobre el trabajo, en las oportunidades de crecimiento y desarrollo personal y en la motivación. En las encuestas y entrevistas cualitativas que aplicamos a los Técnicos Ford buscamos medir estas situaciones de trabajo relacionándolas con las satisfacciones laborales y los compromisos organizacionales y sindicales de los trabajadores. El cuadro que sigue exhibe los resultados.

Cuadro 4
Ford Hermosillo.
Relaciones de Poder/Situaciones de Trabajo, 2007.

Dimensión Situación de Trabajo	Nuevos Trabajadores Sentido de Poder Vis a Vis Las Gerencias*	Viejos Trabajadores Sentido de Poder Vis a Vis Las Gerencias*
Ejercicios de Autoridad (Visto en la definición del diseño de las estaciones de trabajo, las cargas, los ritmos y la intensidad de tareas)	Medio	Alto
Autonomía de Tareas (Visto desde las oportunidades de participar en los procesos de toma de decisiones que afectan el proceso de trabajo)	Medio	Alto
Seguridad en el trabajo	Medio	Medio
Oportunidades de aprendizaje y crecimiento	Alto	Alto

personal		
Motivación, relacionada a salarios y prestaciones	De Medio a Alto	Alto

Fuente: Encuestas y entrevistas aplicadas por el autor.

* Las definiciones de alto, medio y bajo provienen de una escala con esas opciones ofrecidas a los obreros para calificar las variables incluidas o conformando cada dimensión.

Como se muestra, en la mayoría de las situaciones de trabajo, los viejos obreros obtienen un sentido de poder mayor que los nuevos obreros en sus relaciones vis a vis las gerencias. Los nuevos trabajadores solo califican de altas sus posiciones de poder en tratándose de oportunidades de aprendizaje y crecimiento personal.

D) Compromiso Sindical

El estudio del compromiso sindical (CS) que sienten los trabajadores de Ford importa en este contexto de cambios en la relación de empleo. Lo es más habida cuenta de la competencia que firmas como Ford enfrentan y a la cual responden en la práctica con una serie de iniciativas dirigidas a incrementar la identificación y el esfuerzo obrero frente a los objetivos gerenciales –o compromiso organizacional. En realidad se trata de un esfuerzo mayor de las empresas, del que Ford es parte, en el que las gerencias intentan la introducción de filosofías que hacen énfasis en la empresa como comunidad compartida, abogan por los compromisos con la calidad y productividad y subrayan la importancia del éxito de la empresa por encima de cualquier otro interés. Todo ello es a la vez el soporte para desplegar estrategias de relaciones de empleo cuya inspiración son los modelos de producción flexible y esbelta japonés, socio-técnico europeo, y de reingeniería norteamericano (Morley et al., 2006; Katz et al., 1998; MacDufie & Fritz, 1997; Covarrubias y Cardoso, 2006; Covarrubias, 2001; De la Garza, 2006; Womack et al., 1990).¹²

¹² La literatura especializada de relaciones industriales documenta que estos movimientos productivos y estas transformaciones laborales, son más profundas en las industrias de punta como la automotriz, la electrónica, la de telecomunicaciones y la informática. Al respecto véase Morley et al, 2006; Katz y Darbshire, 1998; Lazonic, 1998; Jurgens, 1997.

De hecho toda una corriente crítica de los nuevos modelos de producción y de relaciones de empleo, postula que las empresas promueven el compromiso organizacional de los trabajadores para llevar adelante los objetivos de la empresa a costa de incrementar no sólo las cargas y ritmos de trabajo, sino a costa de promover una suerte de auto-explotación, en franca contradicción con los objetivos colectivos de los obreros (Babson, 1995; Juárez y Babson, 1998; Lewchuck & Robertson, 1997; Parker & Slaughter, 1988).¹³

Frente a ello el CS valora la intensidad de las identidades colectivas. Lo hace situando la medida en que los trabajadores sienten orgullo de pertenecer al sindicato, la percepción respecto a si defiende adecuadamente o no sus intereses, la percepción de si ha contribuido o no a crear un ambiente comunitario -de cooperación y entendimiento entre los trabajadores-, y la idea de si el sindicato y la empresa se comunican y cooperan adecuadamente.

Cuadro 5
Ford Hermosillo
Compromiso Sindical

Variable	Viejos Obreros*	Nuevos Obreros*
Orgullo de pertenecer al sindicato	Alto	Medio
Evaluación de la capacidad sindical para representar los intereses obreros	Alta	Baja
Evaluación de la capacidad sindical para crear un ambiente de entendimiento y cooperación entre los trabajadores	Baja	Baja
Evaluación de la capacidad sindical para comunicarse y cooperar con la empresa	Media	Media

Fuente: Encuestas y entrevistas aplicadas por el autor.

* Las definiciones de alto, medio y bajo provienen de una escala con esas opciones ofrecidas a los obreros para calificar las variables incluidas o conformando cada dimensión.

¹³ Por eso Babson (1995) define los nuevos sistemas de producción industrial como una estrategia de “*management by stress*”.

De manera que la apreciación del CS como nosotros lo intentamos buscó responder de una manera informada si las identidades colectivas-sindicales de los obreros Ford se han dividido con los términos de la nueva relación de empleo. El cuadro cinco exhibe los resultados.

El cuadro es por demás evidente. Las percepciones obreras se dividen claramente entre viejos y nuevos obreros. Los viejos guardan un CS más definido. Especialmente su orgullo por la pertenencia sindical es alto, al igual que lo es su idea de las capacidades sindicales para representar sus intereses. Los nuevos obreros en estos respectos califican al sindicato de medio y bajo.

En suma, dentro de la planta Hermosillo de Ford las relaciones de poder identificadas en situaciones de trabajo específicas, son experimentadas de forma muy diferente por viejos y nuevos obreros. Esta experimentación diferencial a nivel de las percepciones obreras se extiende claramente hacia las ideas de representación y práctica sindical. De ahí que las identidades colectivas entre los nuevos obreros pueden estar siendo sacudidas.

III. A manera de conclusión.

En este ensayo hemos procurado aportar conceptos y evidencia que contribuyan a zanjar el desconocimiento que tenemos con respecto a las implicaciones laborales generadas por el proyecto CD3. Hemos mostrado que éstas no son menores. En Ford Hermosillo han aparecido dos subsistemas de empleo dentro de un mismo mercado interno de trabajo. Subsistemas que se distribuyen entre viejos y nuevos obreros, y que se diferencian por puertos de entrada, clasificaciones, términos de movilidad y salarios.

Esta diferenciación de subsistemas de empleo opera en la práctica como una segmentación del mercado interno de trabajo de la planta. En la medida en que el proyecto CD3 soporta un sistema de producción modular en el que Ford coordina y centraliza la operación de una red de proveedores globales de primer nivel, la lógica de estratificar y segmentar los mercados de trabajo irradia hacia ellos.

Dos eventos adicionales entran en escena e imprimen una dinámica singular a esta irradiación. Por una parte, el CD3 ha implicado que para mantener su presencia y subsistencia los proveedores de primer nivel deben de operar como centros de reducción de costos. Como tales, los proveedores deben de responder no sólo especificaciones de calidad, y a las trayectorias de comunicación, coordinación y estandarización Inter-firma promovidas por Ford, sino que deben de reunir objetivos de costos dirigidos por la firma.

Por otra parte y ligado a ello, los proveedores han promovido relaciones sindicales, términos de contratación y prácticas de flexibilidad en el empleo con un fuerte contenido impositivo. Para empezar, definieron una relación sindical importada –con un sindicalismo de negociaciones fuera de los lugares de trabajo, acordado aún antes de que las plantas proveedoras de los Tier 1° y 2° empezaran actividades. Para continuar, se pintó una raya infranqueable a toda posibilidad de que el sindicalismo local representado por SintraFord y CTM pudieran avanzar hacia un sindicalismo unitario de industria.

La fragmentación de los sistemas de empleo traída por el CD3, con ello, es acompañada –a la vez que es alentada por—prácticas sindicales fragmentadas. De ahí nos situamos en dispersiones de la relación salarial y laboral que no hacen más que pronunciar la segmentación y diferenciación de los mercados internos de trabajo conforme nos desplazamos hacía abajo en la cadena de proveedores afiliados a cada Tier.

En turno, estas prácticas sindicales y sistemas de relaciones de empleo están creando relaciones de poder y situaciones de trabajo muy específicas en cada lugar de trabajo.

Lo visible de esta especificidad es que los nuevos obreros participan y deciden menos en los términos de la relación laboral; se desmotivan frente a las posibilidades de la organización sindical; y se sienten con menos poder vis a vis las gerencias en los ejercicios de autoridad y en la definición de tareas que día a día conforman sus procesos de trabajo. Obvia subrayar, en este contexto, que las identidades colectivas entre los nuevos obreros están languideciendo.

El CD3 de Ford ha sido todo un éxito hasta la fecha medido en términos de respuesta de los consumidores. Falta ver lo sostenible que resulten en el medio y largo plazos los mercados de trabajo, los sistemas de relaciones de empleo y los términos de

relación sindical y de ejercicio del poder implicados por los parámetros modulares de este proyecto.

Bibliografía

Babson, Steve (1995) *Lean Work. Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry* (Detroit: Wayne State University Press).

Babson Steve y Juarez Huberto (1998). *Enfrentando el Cambio. Obreros del automóvil y producción esbelta en América del Norte*. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Dirección General de Fomento Editorial. Wayne State University. Labor Studies Center.

Berggren, Christian (1992) *Alternatives to Lean Production: Work Organization in the Swedish Auto Industry* (Ithaca, Nueva York: ILR Press).

Blom, Raimo and Harry Melin (2003), "Information society and the transformation of organizations in Finland". En *Work and Occupations. An International Sociological Journal*. Vol. 30 No. 2. (Sage Publications, Thousands Oaks. London. New Dheli.)

Contreras Montellano, Óscar Fernando y Luis Felipe Murguía (2006), *Redes globales de producción y aprendizaje local: El caso de los ingenieros de Ford Hermosillo*. Hermosillo, Sonora: El Colegio de Sonora. Cuaderno de Investigación.

----- (2005), *Impacto de la ampliación de Ford Motor Co. en Hermosillo, Sonora*. Hermosillo, Sonora: Secretaría de Economía, El Colegio de Sonora, FUMEC. Cuaderno de Investigación.

----- y Adalberto Cardoso, Organizadores (2006) **A Indústria Automobilística nas Americas. A Reconfiguracao Estrategica e Social dos Atores Produtivos**. UFMG, Belo Horizonte ; IUPERJ, Rio de Janeiro.

----- (2003) "Ford Futura. Los retos y las oportunidades". En **Horizontes**. Revista de encuentro entre Sonora y Arizona. Año 8 No. 16. Julio-Diciembre.

----- (2001), Diverging convergences in the transformation of employment relations systems in Latin America auto industry: case studies of Brazil and Mexico. Ph.D. Dissertation. ILR School, Cornell University.

----- (1998) "Flexibilidad y productividad laboral: El caso de la Planta Ford de Hermosillo". En Francisco Zapata, compilador. **Flexibles y Productivos. Estudios sobre la Flexibilidad Laboral en México**. El Colegio de México, CES.

----- (1992), **La Flexibilidad Laboral en Sonora**. Fundación Friedrich Ebert-Colson.

De la Garza Toledo, Enrique (2006), "Del concepto ampliado de trabajo al de sujeto laboral ampliado". En Enrique de la Garza Toledo (Coordinador), *Teorías Sociales y Estudios del Trabajo: Nuevos Enfoques*. Anthropos, UAM.

Halford, S. & P. Leonard (2001), *Gender, Power and Organizations*. Basingstoke: Palgrave.

Humphrey, John (2004). Upgrading in Global Value Chains. ILO Working Paper, Nu. 28. May.

Jürgens, Ulrich (1997) "Rolling-back Cycle Times: The Renaissance of the Classic Assembly Line in Final Assembly". In Koichi Shimokawa, Ulrich Jürgens y Takahiro Fujimoto (editores) *Transforming Automobile Assembly . Experience in Automation and Work Organization*. (New York: Springer-Verlag) Pp. 73-225

Katz, Harry y Owen Darbishire (1998) "Covergencias e Divergencias nos Sistemas de Empleo". En *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo, Relacoes Industriais: Análisis Comparativas*. Año 4. No. 8. Pp 5-28.

Lazonic, William (1998) *Japanese Corporate Governance and the Strategy: Adapting to Financial Pressures for Change*. Annandale-on-Hudson, (New York: Jerome Levy Economics Institute of Board College)

Lewchuck, W y Robertson, D. (1997) "*Production without Empowerment: Work Re-organization from the Perspective of Motor Vehicle Workers*". Capital and Class. No. 63. Pp. 37-65.

MacDuffie, John Paul y Frits K. Pil (1997) "Changes in Auto Industry Employment Practices: An International Overview". En Thomas A. Kochan, R.D. Lansbury y John Paul MacDuffie. **After Lean Production, Evolving Employment Practices in the World Auto Industry**. (New York: ILR Press)

Morley, Michael, P. Gunnigle y D. Collings et al. Editors (2006), **Global Industrial Relations**. University of Limerick, Ireland.

Parker, Mike y Jane Slaughter (1988), **Union and the Team Concept**. (Boston: South End Press).

Sandoval, Sergio y Pablo Wong (2005). "Especialización regional, integración de proveedores e impactos locales. El nuevo proyecto de expansión de Ford Hermosillo". En **Región y Sociedad**. Revista de El Colegio de Sonora. Vol. XVII, No. 33.

Womack, P. James, Daniel T. Jones y Daniel Roos (1990) **The Machine that Changed the World. The Story of Lean Production** (Nueva York: The MIT International Motor Vehicle Program- Harper Perennial).

Páginas de Internet

www.ford.com

http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/asistencia_contribuyente/informacion_frecuente/salarios_minimos/45_7367.html.

<http://www.milenio.com/index.php/2007/11/16/149390/>).