Mercados de trabajo y relaciones laborales en la industria automovilística de Sonora

ALEJANDRO COVARRUBIAS V.*

En 2005, Ford Motor Company emprendió su proyecto productivo más importante de los últimos años: el CD3, desarrollado en la planta de Hermosillo, Sonora, en México. El CD3 llamó la atención porque la compañía destinó 1 200 millones de dólares para modernizar y operar un ambicioso complejo automovilístico en momentos en los que todos sus estados financieros parecían presagiar la bancarrota.[1] Más aun, por esas fechas el mundo manufacturero del automóvil recibió con perplejidad la noticia de que Toyota había rebasado 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 abrió la fábrica de Hermosillo, para producir automóviles compactos Escort.[2] En términos de empleo, la planta ocuparía 1 800 obreros más hasta sumar 3 800, incluyendo un tercer turno para producir hasta 10 modelos diferentes

* El Colegio de Sonora <acova@colson.edu.mx>.

1. En 2001, la Ford reportó pérdidas por 5 400 millones de dólares, lejos de los 7 200 millones que había ganado dos años antes. Después de que en 2002-2003 emprendieron esfuerzos muy infructuosos por recuperar el camino, en 2004 la empresa volvió a tener ganancias (por 3 500 millones de dólares). Desde 2005 hasta la fecha, la compañía ha profundizado una trayectoria zigzagueante. Por otra parte, de sus diferentes marcas, en el momento de lanzar el CD3 sólo Volvo era redituable, en tanto Land Rover y Jaguar anunciaban pérdidas de más de 1 000 millones de dólares. Todos los datos provienen del sitio electrónico de la compañía: <www.ford.com>.
2. Más aun, 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 dólares.

de sus productos Ford Fusion, Lincoln Zephyr y Mercury Milan. En realidad, el CD3 se volvió la estrategia central, tecnológica, organizativa, comercial y de reingeniería de diseño de Ford para el futuro cercano.

El proyecto de la Ford consiste en un sistema modular de producción en el que una red de proveedores de primer nivel opera los sistemas y subsistemas para armar los autos en manufactura sincrónica, trabajando y entregando unidades literalmente dentro de los perímetros de las líneas de ensamble. El concepto de fondo: ir más lejos del modelo de producción compacta de Toyota, que implica el ensamblaje de un vehículo en 18-20 horas hombre, con lo que se aproxima a la idea de *fábrica virtual*.[3]

En otras palabras, se trata de una planta ensambladora que subcontrata, contrata y coordina de la manera más estrecha posible los esfuerzos de toda una red calificada de proveedores mundiales, quienes operan juntos al amparo de una segunda generación de sistemas de producción flexible y procesos justo a tiempo.

Para ello, la red de proveedores de primer nivel estaría coordinada por niveles (*tiers*), dentro de una misma ubicación que linda con los perímetros de la Ford hasta agrupar más de 30 fábricas de manufactura y cerca de 20 000 obreros. Todos con el objetivo de producir y ordenar partes, armar subensambles y ensambles y, por último, entregar automóviles. Se construyó un parque industrial contiguo comunicado por vías exclusivas y túneles directos a las instalaciones de la planta ensambladora de Hermosillo para albergar a estos proveedores: Dynatech.

Con este proyecto, la Ford de Hermosillo emprendió su nueva estrategia tecno-productiva para el siglo XXI. En el pasado, la estrategia había consistido en mundializar la producción del mismo producto en fábricas dispersas geográficamente. Mediante la estrategia CD3 se producían diferentes productos en fábricas mundiales con tres características: a] que contasen con un sistema operativo único de alta tecnología, gran velocidad de respuesta para introducir y cambiar modelos, calidad de primera y precios competitivos; b] que estandarizaran y extendiesen las prácticas de manufactura y de empleo a por lo menos los proveedores de primera línea, y c] que produjeran diferentes modelos desde una plataforma única.

3. Estos datos los difundió la compañía. La información que se expone enseguida se obtuvo de entrevistas con gerentes de la Ford de Hermosillo de 2005 a 2007. Puede verse también Alejandro Covarrubias, "Ford Futura. Los retos y las oportunidades", *Horizontes. Revista de encuentro entre Sonora y Arizona*, año 8, núm. 16, julio-diciembre de 2003.

En términos de mercado, el CD3 entrañó también un punto de partida radical. En 1986, el Escort fabricado en la Ford de Hermosillo era un automóvil de *clase mundial* para competir con el Cavalier (General Motors) y el Golf (Volkswagen). 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 América del Norte.

En cambio, el CD3 se pensó para competir en el segmento de automóviles medios, entre los que sobresalen el Honda Accord y el Toyota Camry, buscando un horizonte de producción de hasta un millón de unidades. La Ford ha declarado que el CD3 podrá ser el modelo para construir tres o cuatro plantas más en el mundo en los próximos años, consolidando un sector de productos que podría llegar a ser tan importante o más que la Ford Pickup serie F en los rubros principales de la empresa.

Dos años después de su arranque, y a juzgar por sus resultados, el CD3 ha sido todo un éxito. En un informe reciente la compañía manifiesta:

> 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 con calificaciones del consumidor, y de acuerdo con el "Ford's Global Quality Research Survey" supera al Accord y al mismo Camry en errores y defectos de vehículos nuevos. En Estados Unidos las ventas del Fusion se han estado incrementando 15% por mes, desde su lanzamiento en 2005.[4]

Los estudios sobre los alcances tecno-organizativos y producto-innovativos del proyecto CD3 apenas empiezan. Covarrubias, y Sandoval y Wong ofrecieron primeras y someras descripciones de los alcances del nuevo proyecto.[5] Contreras y Munguía han abordado los posibles efectos y las oportunidades para la industria y los ingenieros locales que supone el CD3.[6] Pero, como

4. Ford Fusion: *Exemplifying the Future of Ford's Products*, noviembre de 2007 <www.ford.com>.
5. Alejandro Covarrubias, *La flexibilidad laboral en Sonora*, El Colegio de Sonora-Fundación Friedrich Ebert, Hermosillo, México, 1992, y Sergio Sandoval y Pablo Wong, "Especialización regional, integración de proveedores e impactos locales. El nuevo proyecto de expansión de Ford Hermosillo", *Región y Sociedad*, vol. XVII, núm. 33, 2005.
6. Óscar Fernando Contreras Montellano y Luis Felipe Munguía, *Redes globales de producción y aprendizaje local: el caso de los ingenieros de Ford Hermosillo*, Cuaderno de Investigación, El Colegio de Sonora, Hermosillo, México, 2006, e *Impacto de la ampliación de Ford Motor Co. en Hermosillo, Sonora*, Cuaderno de Investigación, Secretaría de Economía-El Colegio de Sonora-FUMEC, Hermosillo, México, 2005.

puede advertirse, los estudios de las implicaciones laborales del proyecto están aún por escribirse. Este ensayo busca hacer un aporte en este campo. Las implicaciones laborales se entienden aquí como los efectos en los sistemas de empleo y en las relaciones de poder en los lugares de trabajo que el CD3 ha traído no sólo para los empleados de Ford, sino también para los obreros de los proveedores y sus organismos de representación (1°, 2°, 3° y 4°, ligados al proyecto).

En este artículo se plantea la tesis de que el CD3 ha generado tres efectos mayores en el plano laboral. Primero, ha creado dos subsistemas de empleo[7] (uno de viejos obreros; otro de nuevos) dentro de la planta de la Ford en Hermosillo, con obreros que realizan exactamente las mismas tareas. Segundo, ha agudizado en la segmentación y diferenciación de los mercados internos de trabajo de los proveedores afiliados a cada nivel. Tercero, ha traído prácticas sindicales diferenciadas y fragmentadas, en las que es patente la presencia de formas de flexibilidad impuesta que desplazan la participación de los trabajadores. 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.[8]

La lógica de estos efectos 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 cual los proveedores ocupan un lugar primario. Para Ford, al igual que para las otras grandes empresas automovilísticas estadounidenses, los proveedores de primer nivel representan el costo individual mayor del proceso productivo (el empleo es el segundo).[9] En esta visión, los proveedores son un generador de costos que precisan reducirse. Por eso, la Ford y sus pares estadounidenses 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 empresas mundiales al que se puedan trasladar parámetros y sistemas de calidad, junto con metas de costos, en niveles de exigencia cada vez más altos.

Así, la Ford y la General Motors anunciaron en 2005 la meta de reducir 20% al año el gasto destinado a sus proveedores del nivel 1. La Ford en particular anunció, junto con el CD3, una iniciativa para reducir su número de proveedores a la mitad y acordar con ellos una estrategia conjunta con el fin de convertirse en centros productivos de reducción de costos.

Desde esta perspectiva, el CD3 con su sistema modular representa la primera y más enérgica forma de esta nueva racionalidad productiva, al poner en funcionamiento un sistema de producción de componentes y ensamble de piezas automovilísticas más centralizado. En la Ford se aplica un *enfoque de proveeduría seguidora*, mediante el cual un grupo selecto y preferido de proveedores mundiales de primer nivel:

- Trabajan bajo especificaciones de calidad y costos establecidas por la empresa, siguiendo una trayectoria de comunicación, coordinación y estandarización interempresariales.
- Asumen mayor responsabilidad, riesgos y costos para operar sistemas de producción justo a tiempo.[10]

Los sistemas y subsistemas de empleo, los mercados internos de trabajo y las relaciones de poder dentro de las empresas, como muestra este ensayo, reflejan esta lógica de modularización, traslado y exigencia de reducción de costos, que puede encauzar un proyecto como el CD3 a lo largo de la cadena productiva.

Este estudio contiene información de ocho plantas: la Ford de Hermosillo, cinco proveedores de primer y segundo nivel (Magna, Delphi, Decoma-Decoplas, Collins & Aikmans y Faurecia) y dos empresas de tercer y

7. El concepto de subsistemas de empleo se utiliza siguiendo a Paul Osterman, "Choice of Employment Relation Systems in Internal Labor Markets", *Industrial Relations*, vol. 26, núm. 1, invierno de 1987. Estos conforman los mercados internos de trabajo de las empresas con puertos de entrada, clasificación, movilidad, remuneración y entrenamiento distintivos.
8. 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 se efectúa siguiendo a Raimo Blom y Harry Melin, "Information Society and the Transformation of Organizations in Finland", *Work and Occupations. An International Sociological Journal*, vol. 30, núm. 2, 2003.
9. Ford, General Motors y Chrysler-Daimler gastaron 35 000 millones de dólares en autopartes de 200 proveedores de primer nivel en 2006.
10. El *enfoque de proveeduría seguidora* significa que la empresa busca trabajar con un reducido grupo de megaproveedores que son los mismos a los que recurre la Ford para sus operaciones en casa. Se evita así, o se hace más difícil, que productores locales puedan ingresar en la cadena productiva en sus círculos centrales y decisivos. Más aun, cuando los proveedores mundiales preferidos por la empresa se niegan o son incapaces de acompañar un proyecto como el CD3, la Ford prefiere buscar otro proveedor mundial. Al respecto véase John Humphrey, *Upgrading in Global Value Chains*, ILO Working Paper, 28 de mayo de 2004. De ahí que las repercusiones de tal enfoque en las oportunidades de encadenamientos y aprendizajes locales de un proyecto como el CD3 son directas, astringentes y asfixiantes, a pesar de las versiones optimistas al respecto. Véase Óscar Fernando Contreras Montellano y Luis Felipe Munguía, *Redes globales de producción...*, *op. cit.*, e *Impacto de la ampliación de Ford...*, *op. cit.*

cuarto nivel. En la Ford se realizaron entrevistas y encuestas cualitativas directas a 50 trabajadores y a cuatro gerentes. Entre los proveedores se tuvieron entrevistas con dirigentes sindicales y funcionarios de la empresa. En todos los casos se dispuso de los contratos colectivos de trabajo y los reglamentos interiores de las empresas, como fuentes primarias de información.

En la sección siguiente se presenta y analiza la evidencia primaria. Las relaciones de empleo y de poder en la Ford y los proveedores se exponen mediante el estudio de las nuevas relaciones de empleo en la Ford; los cambios en la relación sindical; las situaciones de trabajo y los compromisos sindicales como percepciones y ejercicios de identidades colectivas que los obreros ponen en práctica. El ensayo cierra con algunas conclusiones.

RELACIONES DE EMPLEO Y RELACIONES DE PODER

LA NUEVA RELACIÓN DE EMPLEO EN LA FORD

El proyecto CD3 de Ford generó cambios notables en las relaciones de trabajo en la industria automovilística regional. El primero y más importante fue que el sindicato y la empresa acordaron reducir el salario de entrada para todos los obreros de nuevo ingreso. Conviene hacer un poco de historia al respecto. La Ford de Hermosillo estableció desde un inicio un solo puesto —el de "técnico Ford"— con ocho niveles escalafonarios, que en 1988 aumentaron a 10. Los mecanismos de ascenso salarial se sujetaron (y aún lo hacen) a criterios de certificación de entrenamiento, habilidades, competencias y versatilidad, más una serie de elementos 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.[11]

En las negociaciones de la empresa con el sindicato de principios de los años noventa, se introdujeron modificaciones contractuales que anunciarían una nueva relación de trabajo. Para empezar se acordó que todos los trabajadores de nuevo ingreso se ubicarían automáticamente en el nivel tres del citado escalafón salarial, en contraste con el nivel uno en el que ingresaron los obreros al arrancar la planta en 1986. Además, la antigüedad para ascender al siguiente nivel salarial se redujo a seis meses. La medida en su momento significó dos cosas. Por una parte, reflejó una respuesta gerencial a los problemas para retener a una fuerza de trabajo inquieta porque estaba recibiendo menos beneficios de lo que esperaba o de lo que se le había prometido. Al respecto, los índices de rotación de los primeros años de operación eran graves: 33% en 1986, 27% en 1989 y 12% en 1990.[12] Por la otra, la medida representó un viraje en las relaciones laborales, que comenzaron a evolucionar hacia un ambiente de mayor participación sindical y mejora de las condiciones y los ingresos para los obreros, en un intento —desde esta perspectiva— de dejar atrás la historia de conflicto de los primeros cuatro años entre la empresa y el sindicato.

Con el proyecto CD3, la Ford regresó el reloj de la historia a 1986 en términos de la relación salarial. Con la decisión, todos los obreros de nuevo ingreso inician sus carreras en el nivel uno de la escalera salarial. Pero al mismo tiempo se 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. Con esta medida se abren nuevas oportunidades de ascenso salarial para los viejos obreros, muchos de los cuales habían alcanzado el último peldaño de la estructura previa.

Por otro lado, Ford estableció un criterio de progreso en los niveles salariales de dos velocidades. Para los niveles A, B y C, el ascenso debe 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. Es claro que la brecha salarial entre viejos y nuevos obreros crecería de manera drástica: los ingresos de los primeros prácticamente duplicarían los de los segundos. Mas las consecuencias trascendieron este hecho. Con el proyecto CD3 Ford, ingresaron a la planta a 1 800 nuevos obreros, que casi duplicaron la fuerza de trabajo. Los nuevos acuerdos contractuales y salariales se decantaron en dos subsistemas de empleo bien diferenciados, no obstante que ambos se alinean codo con codo en las estaciones de labor específicas para realizar las mismas funciones.

En un subsistema están los viejos obreros con mejores salarios, una antigüedad considerable y derechos

11. Alejandro Covarrubias, *La flexibilidad laboral en Sonora..., op.cit.*

12. Alejandro Covarrubias, "Flexibilidad y productividad laboral: el caso de la planta Ford de Hermosillo", en Francisco Zapata (comp.), *¿Flexibles y productivos? Estudios sobre la flexibilidad laboral en México*, El Colegio de México, México, 1998.

acumulados en los lugares de trabajo, tales como mayor movilidad salarial y acceso a las posiciones líderes en los grupos de trabajo. En el otro subsistema, los obreros nuevos ostentan lo opuesto: menores salarios, antigüedad escasa y menores prestaciones, como lapsos más largos para progresar en la escala salarial en la medida en que el avance está ligado a acumular un año adicional de trabajo. En el cuadro 1 se describen los perfiles de ambos grupos, así como la información correspondiente a 1990 y 1998, para tener elementos de comparación.

El proyecto CD3 permitió a la Ford renovar de manera extensa el panorama laboral. La entrada de una generación completa de obreros jaló hacia abajo los promedios salariales, de antigüedad y de edad de la fuerza de trabajo vista como un todo. En otras palabras, el proyecto CD3 le permitió a la Ford no sólo actualizar instalaciones y un acervo técnico en proceso de deterioro, sino rejuvenecer una fuerza de trabajo que se aproximaba al último tercio de su vida productiva y por tanto resultaba más costosa de mantener. El proyecto también hizo posible promover los parámetros de productividad.

El entorno familiar y el ingreso subjetivo

La nueva fuerza de trabajo de la Ford de Hermosillo trajo consigo un abanico de circunstancias familiares diferentes de los obreros. Los nuevos provienen de núcleos familiares en las que a menudo ellos son los únicos que aportan un ingreso o lo agregan a otro. Este hecho, sumado a la brecha salarial entre unos obreros y otros, da como resultado que las familias de los viejos obreros tengan ingresos mayores al doble de los de las familias de los nuevos obreros.

El ingreso subjetivo —que mide la percepción familiar respecto a su poder adquisitivo— ilustra esta situación. Mientras las familias de los viejos obreros declaran que cuentan con un ingreso que les provee un estándar de vida decente, las familias de los nuevos consideran que su ingreso apenas alcanza para lo necesario (véase el cuadro 2).

Cambios en la relación sindical

En términos de las relaciones laborales, la novedad extraordinaria que generó el proyecto CD3 fue que el sindicato de Ford (Sintraford) fue marginado de los proveedores de primer y segundo nivel que arribaron para integrarse en el proyecto. Con ello las relaciones laborales que habrían de mantener los trabajadores que operarían la red de 19 fábricas del tier 1° y el tier 2° alrededor del sistema modular del CD3 se decidieron desde fuera. El motivo fue la beligerancia y capacidad de respuesta demostrada por el Sintraford de Hermosillo a lo largo de la operación de la planta.[13]

Aun antes de que arrancara el proyecto en el verano de 2005, los gobiernos federal y estatal, la Ford y los proveedores y la dirigencia nacional de la Confederación de Trabajadores de México —a la que pertenece el Sintraford— negociaron y acordaron que los trabajadores de las fábricas proveedoras serían sindicalizados por una suerte de organización que cumpliera dos requisitos: primero, que propusiera un liderazgo distante de la conflictividad representada por el Sintraford; segundo, que ejerciera una práctica sindical con mayor orientación de empresa, a la manera del sindicalismo tradicional estadounidense.

Se convino que tal liderazgo se entregaría a Tereso Medina Ramírez, secretario general de la Federación de Trabajadores de Coahuila.[14] Con esto, no sólo se relegó al Sintraford (y su sueño de fortalecerse como un sindicato de industria y no sólo de empresa nacional), sino también a la dirigencia de la Confederación de Trabajadores de México, en Sonora, a la que se cobraba factura por representar un sindicalismo un tanto ajeno al asimilable corporativismo estatal que define a la CTM.

Este arreglo planteó la pregunta de hasta dónde habían cambiado las cosas en México con la llegada en el año 2000 de un presidente que no pertenecía al Partido Revolucionario Institucional. El acuerdo laboral y sindical alrededor del proyecto CD3 de Ford se negoció tras bambalinas, dejando de manifiesto el vigor de un sistema de relaciones industriales controlado por el Estado desde arriba.

Para congregar a los trabajadores de los proveedores de los primeros niveles se creó el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria Metal-Mecánica, Automotriz y Proveedores de Autopartes en General

13. Sobre los conflictos y la beligerancia del Sintraford, véase Alejandro Covarrubias *Diverging Convergences in the Transformation of Employment Relations Systems in Latin America Auto Industry: Case Studies of Brazil and Mexico*, disertación doctoral, ILR School, Cornell University, 2001.
14. Medina Ramírez se identifica por postular un "esquema de sindicalismo responsable", el cual se anuncia con tres principios fundamentales: *1)* conservar las fuentes de empleo mediante la promoción de la estabilidad laboral, en tanto bien intangible ("no se ve, sólo se resiente 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 protestas, pues el objetivo es "conservar las fuentes de empleo, pero sin descuidar los derechos de los trabajadores" <http://www.milenio.com/index.php/2007/11/16/149390>.

C U A D R O 1

FORD HERMOSILLO: DATOS BÁSICOS DE LA RELACIÓN DE EMPLEO, 1990, 1998 Y 2007

			Ford 2007		
	Ford 1990	Ford 1998	*Subsistema de viejos trabajadores*	*Subsistema de nuevos trabajadores*	*Todos los trabajadores*
Total de empleos	2 400	2 100	2 000	1 800	3 800
Unidades producidas por día	700	672	–	–	1 200
Productividad por trabajador por día	0.29	0.32	–	–	0.31
Niveles escalafonarios	Cambio de 8 a 10	10	–	–	15
Nivel escalafonario de entrada	Cambio del tercero al primero	Tercero	–	Primero	–
Tiempo para ascender entre niveles	Cambio de un año a seis meses	Seis meses	Seis meses	Un año	–
Salarios promedio (dólares por hora)	–	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 o años promedio	9	Preparatoria	11	12	11.5

Fuentes: para 1990, véase Alejandro Covarrubias, "Flexibilidad y productividad laboral: el caso de la planta Ford de Hermosillo", en Francisco Zapata (comp.), *¿Flexibles y productivos? Estudios sobre la flexibilidad laboral en México*, El Colegio de México, México, 1998. Para 1998, véase Alejandro Covarrubias, *Diverging Convergences in the Transformation of Employment Relations Systems in Latin America Auto Industry: Case Studies of Brazil and Mexico*, disertación doctoral, ILR School, Cornell University, 2001. Para 2007, encuesta aplicada por el autor en 2007 a 50 técnicos de la Ford de ambos grupos (viejos y nuevos obreros).

de la CTM. Cabe subrayar que los proveedores firmaron *contratos de protección* con ese organismo aun antes de que las fábricas abrieran y sin consentimiento de los trabajadores.

En un intento por limar las asperezas ocasionadas por el desplazamiento de los dirigentes de la CTM Sonora y del Sintraford del marco laboral del CD3, algunos de ellos recibieron carteras dentro de la agrupación creada por Medina Ramírez, pero de índole secundaria, como información, estadísticas y entrenamiento. Se les dio también la posibilidad de fungir como *asesores sindicales* o representantes del sindicato en algunas de las nuevas fábricas. Dos proveedores de primer nivel que en la actualidad tienen dirigentes sindicales de la CTM Sonora, así como del Sintraford, son Delphi y Martinrea.

A lo largo de 2007 se libró una dura batalla entre los dirigentes sindicales de la CTM Sonora y los de la CTM nacional. La disputa se centró en el control del Sintraford, que aglutina trabajadores de las tres plantas de la Ford en México (Hermosillo, Chihuahua y Cuautitlán). La CTM Sonora apoyó a Ricardo Martínez, quien encabezaba el sindicato en la planta de Hermosillo. Por su parte, la CTM nacional respaldó la reelección de Juan José Sosa.

En las elecciones, tres cuartas partes de los empleados de las tres plantas votaron en favor de Martínez. Aun así las autoridades del trabajo otorgaron la *toma de nota* (la certificación oficial que les faculta la Ley del Trabajo) a Sosa. Con ello, el conflicto se avivó. Las sindicalistas leales a Martínez tomaron dos medidas: primero, hicieron tres paros en la planta de Hermosillo durante el verano de 2007, y segundo, crearon el Sindicato Nacional Progresista de Trabajadores de Ford Motor Co. y de la Industria Automotriz. De acuerdo con Martínez, este sindicato cuenta con 97% del registro de los obreros de Hermosillo y 70% de los obreros de Cuautitlán. A fines de septiembre, solicitaron su reconocimiento ante las autoridades federales del trabajo.

Con estos elementos, es posible construir una fotografía tipológica de los sindicalismos y contratos colectivos de trabajo que implicó el proyecto CD3 de Ford. En el centro aparece la planta de Hermosillo con el Sintraford, bajo la influencia de la CTM Sonora y un contrato colectivo de flexibilidad negociada que refleja bien los largos años que llevó a gerencias y dirigentes obreros construir sus marcos de entendimiento.

Enseguida están los proveedores de primer y segundo nivel, al amparo del *sindicalismo responsable* de Tereso

C U A D R O 2

FORD HERMOSILLO: SITUACIÓN ECONÓMICA DE LAS FAMILIAS DE LOS OBREROS

	Ford 2007, viejos trabajadores	Ford 2007, nuevos trabajadores
Casados (porcentaje)	87	42
Número de miembros de la familia que trabajan	Dos	Uno
Ingreso familiar mensual (dólares)	1 476	635
Ingreso subjetivo	El ingreso familiar provee un estándar de vida decente.	El ingreso familiar alcanza apenas para lo necesario.

Fuente: encuestas aplicadas por el autor en 2007.

C U A D R O 3

PROYECTO CD3: TIPOS SINDICALES Y CONTRATOS COLECTIVOS

	Ford Hermosillo	Proveedores de primer y segundo niveles	Empresas de tercer y cuarto niveles
Afiliación sindical	Sintraford	Sindicatos presididos por Tereso Medina	Sindicatos locales fragmentados de la CTM
Organización de influencia	Local-CTM	Nacional-CTM	Local-CTM
Salarios promedio, 2007 (número de veces el mínimo nacional)	5.2	Collins & Aikman: 3.02 Faurecia: 2.9 Magna Sonora Forming Technologies: 3.24 Carlisle-Delphi: 2.13 Decoma-Decoplas: 2.73	Empresa X: 2 Empresa Y: 1.5
Tipos de negociaciones laborales	Flexibilidad negociada	Flexibilidad impuesta	Flexibilidad impuesta
Tipos de contratos colectivos	Real	Protección	Protección y real

Fuentes: entrevistas del autor con dirigentes sindicales y análisis de contratos colectivos de las empresas citadas.

Medina, que cuenta con contratos de protección de flexibilidad impuesta.

A continuación están las empresas proveedoras de tercer y cuarto nivel. En éstos, particularmente en el cuarto, aparecen algunas pequeñas empresas de capital local que proporcionan los servicios básicos más diversos a la Ford y sus proveedores de primer nivel: desde mantenimiento hasta limpieza de instalaciones; desde servicios de seguridad hasta transporte de personal, entre otros. Sus relaciones de trabajo oscilan entre contratos de protección y contratos reales, con un fuerte contenido de terciarización, y los salarios y las prestaciones mínimos que estipula la legislación laboral.

En el cuadro 3 se presenta la información de cinco empresas proveedoras de primer y segundo nivel, más dos compañías de servicios de tercer y cuarto nivel. Nótese el aumento de la segmentación laboral y salarial de un nivel a otro. Esta brecha creciente respalda la tesis central de este trabajo en el sentido de que el proyecto CD3 de la Ford ha suscitado una estratificación y segmentación pronunciada de los mercados de trabajo.

Por otra parte, con el CD3 se ahondan las diferencias entre el sindicalismo acostumbrado por el Sintraford y el *sindicalismo responsable* de la organización laboral traída desde fuera, en la cual resaltan formas de negociación de flexibilidad impuesta que desplazan la participación de los trabajadores.

SITUACIONES DE TRABAJO Y RELACIONES DE PODER

Estos cambios laborales y sindicales han afectado 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. Para este asunto, sólo se consideran los obreros de la planta de Ford y por tanto las percepciones sobre su empresa y su sindicato.

En 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, y los resultados pueden ser opuestos a los que esperan las empresas. Las

gerencias y los trabajadores bregan, acuerdan, tensionan, disputan y reacuerdan en esa batalla cotidiana. Los cambios organizativos que introducen las empresas —con frecuencia destinados a ganar el compromiso de los obreros— se leen en este marco. De ahí que la repercusión más importante del cambio organizacional se expresa en las relaciones de poder.[15] Estas relaciones explican buena parte de las orientaciones laborales obreras.

Con Blom y Melin se puede decir que el resultado de este cambio en las relaciones de poder se expresa como diferentes *situaciones de trabajo*,[16] en particular 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 se aplicaron a los técnicos Ford se buscaba evaluar estas situaciones relacionándolas con las satisfacciones laborales y los compromisos organizacionales y sindicales de los trabajadores. En el cuadro 4 se exhiben los resultados.

Mientras las familias de los viejos obreros declaran que cuentan con un ingreso que les provee un estándar de vida decente, las familias de los nuevos consideran que su ingreso apenas alcanza para lo necesario

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

COMPROMISO SINDICAL

El estudio del compromiso sindical que sienten los trabajadores de la Ford es relevante en este marco de cambios en la relación de empleo. Lo es más habida cuenta de la competencia que enfrentan empresas como Ford 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 compañías, entre ellas Ford, en el cual las gerencias intentan introducir filosofías que presentan a la empresa como una comunidad compartida, abogan por los compromisos con la calidad y productividad y subrayan la importancia del éxito de la compañía por encima de cualquier otro interés. Todo ello es a la vez el soporte para

C U A D R O 4

FORD HERMOSILLO: RELACIONES DE PODER-SITUACIONES DE TRABAJO, 2007

Situación de trabajo	Sentido de poder de los nuevos trabajadores frente a las gerencias[1]	Sentido de poder de los viejos trabajadores frente a las gerencias[1]
Ejercicios de autoridad (patente en la definición del diseño de las estaciones de trabajo, las cargas, los ritmos y la intensidad de las tareas)	Medio	Alto
Autonomía de tareas (notoria en las oportunidades de participar en los procesos de toma de decisiones que afectan el trabajo)	Medio	Alto
Seguridad en el trabajo	Medio	Medio
Oportunidades de aprendizaje y crecimiento personal	Alto	Alto
Motivación, relacionada con salarios y prestaciones	De medio a alto	Alto

1. 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.

Fuente: encuestas y entrevistas aplicadas por el autor.

15. S. Halford y P. Leonard, *Gender, Power and Organizations*, Palgrave, Basingstoke, 2001.
16. Raimo Blom y Harry Melin, *op. cit.*

desplegar estrategias de relaciones de empleo cuya inspiración son los modelos de producción flexible y compacta japonés, sociotécnico europeo y de reingeniería estadounidense.[17]

De hecho, toda una corriente crítica de los nuevos modelos de producción y de relaciones de empleo propone que las compañías promueven el compromiso de los trabajadores para llevar adelante los objetivos de la empresa a costa de incrementar no sólo las cargas y los ritmos de trabajo, sino también de promover una suerte de autoexplotación, en franca contradicción con los objetivos colectivos de los obreros.[18]

Frente a ello, el compromiso sindical valora la intensidad de las identidades colectivas: la medida en que los trabajadores sienten orgullo de pertenecer al sindicato; la percepción respecto a si éste defiende adecuadamente o no sus intereses, 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 de manera adecuada.

Como se muestra en el cuadro 5, las percepciones obreras se distinguen claramente entre viejos y nuevos trabajadores. Los viejos guardan un compromiso más definido; su orgullo por la pertenencia sindical es alto, al igual que su idea de las capacidades sindicales para representar sus intereses. Los nuevos obreros califican al sindicato en estos aspectos en niveles medio y bajo.

En suma, viejos y nuevos obreros de la planta de Hermosillo de la Ford experimentan de manera muy diferente las relaciones de poder identificadas en situaciones de trabajo específicas. Estas diferencias se extienden a las ideas de representación y práctica sindical.

CONCLUSIÓN

En este ensayo se ha procurado aportar conceptos e información que contribuyan a zanjar el desconocimiento respecto a las implicaciones laborales del proyecto CD3. Como se ha mostrado, éstas no son menores. En la planta de la Ford en Hermosillo han aparecido dos subsistemas de empleo dentro de un mismo mercado interno de trabajo: los viejos y los nuevos obreros, que

17. Michael Morley, P. Gunnigle, D. Collings *et al.* (eds.), *Global Industrial Relations*, University of Limerick, Londres, 2006; Harry Katz y Owen Darbishire, "Convergencias e divergencias nos sistemas de emprego", *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo, Relações Industriais: Análisis Comparativas*, año 4, núm. 8, 1998, pp. 5-28; John Paul MacDuffie y Frits K. Pil, "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*, ILR Press, Nueva York, 1997; Enrique de la Garza Toledo, "Del concepto ampliado de trabajo al de sujeto laboral ampliado", en Enrique de la Garza Toledo (coord.), *Teorías sociales y estudios del trabajo: nuevos enfoques*, Anthropos, UAM, México, 2006; y P. James Womack, Daniel T. Jones y Daniel Roos, *The Machine that Changed the World. The Story of Lean Production*, MIT International Motor Vehicle Program-Harper Perennial, Nueva York, 1990. La bibliografía especializada de relaciones industriales documenta que estos movimientos productivos y transformaciones laborales son más profundos en las industrias de punta como la automovilística, la electrónica, la de telecomunicaciones y la informática. Al respecto, véase Michael Morley, P. Gunnigle y D. Collings, *op. cit.*; William Lazonic, *Japanese Corporate Governance and the Strategy: Adapting to Financial Pressures for Change*, Jerome Levy Economics Institute of Board College, Annandale-on-Hudson, Nueva York, 1998, y Ulrich Jürgens, "Rolling-back Cycle Times: The Renaissance of the Classic Assembly Line in Final Assembly", en Koichi Shimokawa, Ulrich Jürgens y Takahiro Fujimoto (eds.), *Transforming Automobile Assembly. Experience in Automation and Work Organization*, Springer-Verlag, Nueva York, 1997, pp. 73-225.

18. Por eso, Babson define los nuevos sistemas de producción industrial como una estrategia de administración por tensión. Steve Babson, *Lean Work. Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry*, Wayne State University Press, Detroit, 1995; Steve Babson y Huberto Juárez, *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, Puebla, México, 1998; W. Lewchuck y D. Robertson, "Production without Empowerment: Work Re-organization from the Perspective of Motor Vehicle Workers", *Capital and Class*, núm. 63, 1997, pp. 37-65, y Mike Parker y Jane Slaughter, *Union and the Team Concept*, South End Press, Boston, 1988.

C U A D R O 5

FORD HERMOSILLO: COMPROMISO SINDICAL

Variable	Viejos obreros[1]	Nuevos obreros[1]
Orgullo de pertenecer al sindicato	Alto	Medio
Evaluación de la capacidad sindical para representar los intereses obreros	Alto	Bajo
Evaluación de la capacidad sindical para crear un ambiente de entendimiento y cooperación entre los trabajadores	Bajo	Bajo
Evaluación de la capacidad sindical para comunicarse y cooperar con la empresa	Medio	Medio

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

Fuente: encuestas y entrevistas aplicadas por el autor.

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 la Ford coordina la operación de una red de proveedores mundiales de primer nivel, la lógica de estratificar y segmentar los mercados de trabajo se irradia hacia ellos.

Dos aspectos adicionales imprimen una dinámica singular a esta irradiación. Por una parte, el CD3 implica que los proveedores de primer nivel, para continuar siéndolo, deben operar como centros de reducción de costos. Como tales, deben cumplir no sólo con las especificaciones de calidad y las trayectorias de comunicación, coordinación y estandarización interempresariales promovidas por la Ford, sino también lograr objetivos de costos impuestos por la empresa. Por otra parte, y ligado a ello, los proveedores promueven relaciones sindicales, términos de contratación y prácticas de flexibilidad en el empleo en los cuales priva la imposición. Para empezar, definieron una relación sindical importada —con negociaciones fuera de los lugares de trabajo, antes de que las plantas proveedoras de primer y segundo nivel empezaran actividades. Para continuar, se atajó toda posibilidad de que el sindicalismo local, representado por el Sintraford y la CTM, pudieran avanzar hacia un sindicalismo unitario de la industria automovilística.

A la fragmentación de los sistemas de empleo ocasionada por el CD3 la acompañan y alientan prácticas sindicales fragmentadas, derivadas de las dispersiones de la estructura salarial y laboral que no hacen más que ahondar la segmentación y diferenciación de los mercados internos de trabajo conforme se avanza hacia los niveles inferiores de la cadena de proveedores afiliados. A su vez, estas prácticas sindicales y sistemas de relaciones de empleo están creando relaciones de poder y situaciones laborales muy específicas en cada lugar de trabajo.

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 frente a las gerencias en los ejercicios de autoridad y en la definición de tareas que día a día conforman sus procesos de trabajo. Es obvio que, en este entorno, las identidades colectivas entre los nuevos obreros están languideciendo.

En términos de respuesta de los consumidores, el CD3 de la Ford ha sido todo un éxito. Falta ver lo sostenible que resulte en el mediano y largo plazos en 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. CE