



**EL COLEGIO
DE SONORA**

DOCTORADO EN CIENCIAS SOCIALES

**CAMBIO SINDICAL, RELACIONES LABORALES y
PRODUCCIÓN MODULAR EN EL PARQUE DE
PROVEEDORES DE FORD HERMOSILLO, 2004-2007**

Tesis presentada por

Vicente Javier Solís Granados

Como requisito parcial para obtener el grado de

**Doctor en Ciencias Sociales
En el área de Sociología Económica**

Director de tesis:
Dr. Oscar Contreras Montellano

Hermosillo, Sonora Febrero de 2009

ÍNDICE

	PAGIN
INTRODUCCIÓN	A
El Problema de investigación	9
Metodología de investigación	15
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO	20
Introducción	23
1.1 Enfoques sobre el papel del sindicalismo como sujeto social	23
1.2 Hacia una teoría de la acción sindical	24
1.3 Los sindicatos y relaciones laborales en la globalización	28
1.4 Sindicatos y relaciones laborales en la industria automotriz	35
1.4.1 Sindicatos y relaciones laborales en la manufactura esbelta: hacia una taxonomía de los sindicatos	43
1.4.2 Sindicatos y relaciones laborales en la manufactura modular	44
1.5 Factores que determinan la capacidad de los sindicatos para mejorar los estándares laborales	54
CAPÍTULO II. LA PRODUCCIÓN MODULAR EN EL “CAMPUS DE MANUFACTURA” DE FORD HERMOSILLO.	56
Introducción	67

2.1 La manufactura modular en la industria automotriz.	67
2.2 Cambios con la introducción del sistema de producción modular en Ford Hermosillo.	85
2.2.1 La organización del trabajo.	89
2.2.2 Integración de la cadena de proveedores en el “Campus de Manufactura”.	96
2.3 Consideraciones finales.	102

CAPÍTULO III. SINDICALISMO Y RELACIONES LABORALES

Introducción	105
3.1 Sindicalismo y relaciones laborales en Ford Hermosillo	106
3.1.1 Sindicato Nacional de trabajadores de Ford	106
3.1.2 Relaciones laborales	116
3.1.2.1 Mecanismos de comunicación y negociación	116
3.1.2.2 Políticas de selección, contratación y entrenamiento de personal	122
3.1.2.3 Políticas de clasificación de puestos y enriquecimiento de tareas	125
3.1.2.4 Políticas de salarios y ascensos	127
3.2 Sindicalismo y relaciones laborales en las empresas proveedoras de Ford Hermosillo.	132
3.3 Consideraciones finales	152

CAPÍTULO IV. PERCEPCIÓN DE LOS TRABAJADORES ANTE EL CAMBIO EN LA EMPRESA, EL SINDICATO Y LAS RELACIONES LABORALES

Introducción	155
4.1 Perfil sociodemográfico de los trabajadores encuestados.	157
4.2 Percepción sobre los cambios en la planta Ford.	162

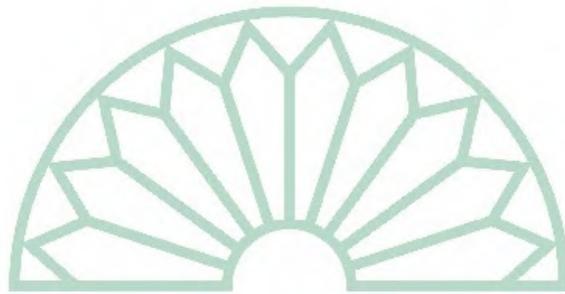
4.2.1 Percepción sobre los cambios tecnológicos y organizacionales.	164
4.2.2 Percepción sobre los cambios en las condiciones de trabajo.	171
4.2.3 Percepción sobre los cambios en los problemas laborales.	172
4.2.4 Percepción sobre los cambios en el clima laboral.	174
4.2.5 Percepción sobre los cambios en los indicadores de producción.	174
4.3 Relación entre los agentes y la acción sindical	176
4.3.1 Confianza	179
4.3.2 Comunicación	180
4.3.3 Colaboración	181
4.3.4 Identidad de objetivos	182
4.4 Percepción sobre los cambios en el sindicato	183
4.4.1 Percepción general hacia el sindicato	184
4.4.2 Comparación en el índice de percepción entre trabajadores de Ford, Benteler y nuevas proveedoras.	189
4.5 Consideraciones finales	194

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES	201
---------------------------------	------------

BIBLIOGRAFÍA	221
---------------------	------------

ANEXOS	235
Anexo 1 Matriz de análisis	237
Anexo 2 Metodología de la encuesta de percepción	239
Anexo 3 Cuestionario para las empresas proveedoras de Ford en Hermosillo Sonora.	251
Anexo 4 Las empresas proveedoras de Ford Hermosillo.	261

Anexo 4.1 Magna.	263
Anexo 4.2 Faurecia	274
Anexo 4.3 Grupo Antolin (Gestión Industrial de Sonora)	282
Anexo 4.4 COLLINS & AIKMAN	288
Anexo 4.5 HBPO	296
Anexo 4.6 MARTIN REA	303
Anexo 4.7 BENTELER	308
Anexo 4.8 DECOPLAS	315
Anexo 4.9 BROWN CORPORATION	320
Anexo 4.10 TWB	324
Anexo 4.11 LEAR CO.	328
Anexo 5 Trayectoria de trabajo, aprendizaje y percepción en un trabajador nuevo y uno antiguo	333
Anexo 6 Los contratos colectivos en Ford y las empresas proveedoras	339
Anexo 6.1 FORD	339
Anexo 6.2 BENTELER	346
Anexo 6.3 MAGNA	350
Anexo 6.4 COLLINS & AIKMAN	354
Anexo 6.5 FAURECIA	358
Anexo 6.6 GESTIÓN INDUSTRIAL DE SONORA	363
Anexo 6.7 MARTIN REA INTERNATIONAL	367
Anexo 6.8 MARTIN REA AUTOMOTIVE	371
Anexo 7 Comparativo contratos colectivos de Ford y sus proveedoras	375
Anexo 7.1 Mecanismos de negociación y comunicación	375
Anexo 7.2 Salud y seguridad en el trabajo	377
Anexo 7.3 Jornadas de trabajo y turnos	380
Anexo 7.4 Flexibilidad laboral	383
Anexo 7.5 Salarios y prestaciones	387



EL COLEGIO INTRODUCCIÓN DE SONORA

La industria automotriz ha pasado por diferentes fases: De la producción artesanal en sus inicios a la producción en masa basada en los principios Tayloristas-Fordistas; de ésta al modelo Toyotista y su variante de producción esbelta, y en los últimos años se han considerado tres tendencias en la industria automotriz: a) la regionalización de las redes de producción; b) el desarrollo del sistema de producción modular, y c) el crecimiento de la subcontratación (*outsourcing*).

La planta Ford en Hermosillo ha evolucionado de acuerdo a estas tendencias en la industria automotriz. Se inició en 1986 en una *joint venture* con la empresa Mazda de Japón,

como una de las plantas más modernas de la industria automotriz, con un modelo productivo flexible basado en los principios de la producción esbelta (Carrillo 1993), que según otros autores, es un modelo de producción híbrido al incorporar aspectos de la cultura local de los trabajadores (Sandoval 2003).

En el año 2005, Ford Hermosillo amplió su capacidad de producción en base a una nueva plataforma de producción denominada CD3, integrando a sus principales proveedores en un sistema de manufactura modular (Contreras 2006), modificando también las relaciones laborales y la acción de los sindicatos.

Así como en Ford Hermosillo se han seguido las tendencias de reestructuración productiva de la industria automotriz, también las relaciones laborales han evolucionado siguiendo las tendencias del sector, con características propias de acuerdo a las estrategias de la empresa, a los factores locales como el mercado de trabajo, y a la acción sindical.

De acuerdo con investigaciones previas (Pries 1999), las relaciones laborales en las plantas de industria automotriz han pasado por tres fases:

1. Condiciones de trabajo precarias.
2. Recuperación de estándares laborales mínimos y estructura de representación colectiva.
3. Reestructuración de las relaciones laborales.

En este proceso, las plantas más nuevas del norte del país, incluyendo Ford Hermosillo, iniciaron con condiciones de trabajo precarias y tuvieron un proceso de escalamiento hacia las siguientes fases, mientras que las plantas del centro del país pasaron por procesos de reestructuración de las relaciones laborales, disminuyendo las prestaciones sindicales en los contratos colectivos de trabajo (CCT), dando lugar a un proceso de

convergencia en las relaciones laborales y en las prácticas sindicales entre las plantas del centro y del norte del país.

En sus inicios, un factor importante para la localización de la planta en Hermosillo fue el mercado de trabajo, que le habilitó con fuerza de trabajo calificada, dócil, flexible y con escasa experiencia sindical, permitiendo a la empresa empezar con un contrato colectivo flexible y con costos laborales muy por debajo de las plantas del centro del país (Dombois 1990).

Pasar de condiciones de trabajo precarias a estándares laborales mínimos, como lo menciona Pries (1999), requirió la acción del sindicato.

Desde sus orígenes, el Sindicato de Trabajadores de Ford en Hermosillo desarrolló una serie de luchas por mejorar sus condiciones laborales y equipararse a la planta Ford de Cuatitlán¹. La estrategia del Sindicato de Trabajadores de Ford se orientó a:²

- Consolidar su estructura interna.
- Consolidar la relación bilateral con la empresa.
- Mejorar el CCT.
- Consolidar alianzas locales, nacionales e internacionales.

Esta estrategia fue exitosa, de acuerdo con los dirigentes sindicales, lo que les ha posibilitado contar con uno de los mejores contratos colectivos de la industria automotriz en México, generando las condiciones –junto con el modelo socio-técnico de la empresa– para promover el desarrollo de nuevos valores y actitudes entre los trabajadores, dando lugar a

¹ Ford tiene en México tres plantas: Cuatitlán, donde produce la Ford Lobo y aproximadamente cuenta con 900 trabajadores; Chihuahua produce los motores y cuenta con 600 trabajadores aproximadamente, y Hermosillo.

² El sindicato considera que esta estrategia ha tenido éxito y le ha permitido tener uno de los mejores contratos colectivos del sector. (Contreras y Solís 2006)

una cultura de trabajo de participación y compromiso con los objetivos de la empresa, al mismo tiempo que la acción sindical les ha permitido conservar su autonomía y un sentido crítico hacia las condiciones de trabajo y los programas que puedan perjudicar a los trabajadores (Sandoval 2003; Contreras 2005).

Con la ampliación de la planta Ford Hermosillo, que comenzó en el año 2004 y concluyó en julio de 2005, inició operaciones la nueva plataforma CD3, articulando su cadena productiva en un parque de proveedores, para asegurar un flujo continuo de materiales en una secuencia “justo a tiempo”, en la que se coordina la demanda del mercado con el programa de producción de la planta y éste con el programa de producción de cada proveedor, de acuerdo a los requerimientos de abasto.

El cambio fundamental con el nuevo sistema modular, es que los diferentes proveedores son responsables de abastecer a la línea de producción, no de partes, sino de módulos completos, lo que hace más eficiente y rápido el proceso de ensamble de las unidades, por la proximidad física de los proveedores ubicados en el parque adjunto, y por la interdependencia funcional de los diferentes proveedores entre sí y con la planta ensambladora, que se coordinan en todas las fases del proceso productivo como un sistema de producción modular integrado y altamente flexible. Las empresas proveedoras de primer y segundo nivel son empresas globales altamente especializadas y que forman parte de su red de aprovisionamiento a escala global. A la vez, estas proveedoras de primer nivel desarrollan relaciones muy estables y duraderas con su propia red de abastecimientos (Contreras y Solís 2006).

Los proveedores de primer nivel de Ford fabrican módulos completos de los vehículos, pero a diferencia de consorcios modulares como Gravattai en Brasil, no

participan en el ensamblado en la línea de producción de la planta Ford, entregan los módulos en la línea de ensamble para que sean armados por los trabajadores de la planta.

Ford y sus proveedoras integran un sistema de producción modular en torno a una nueva plataforma (CD3) con un nuevo sistema de manufactura flexible, para producir 300 mil vehículos anuales de tres nuevos modelos (*Ford Fusion, Mercury Milan y Lincoln MKZ*), lo que ubica a esta planta en la frontera de la tecnología automotriz a nivel mundial, con el objetivo de desarrollar una serie de ventajas competitivas frente a sus competidores asiáticos y europeos³.

Con esta ampliación, la planta de Ford-Hermosillo actualiza su tecnología al nivel de la más moderna de la industria y se convierte en una planta de manufactura flexible, capaz de producir hasta 10 modelos distintos a partir de la *Plataforma CD3* desarrollada por Mazda G. Pero quizá lo más importante de este proceso de ampliación y modernización es que el ‘proyecto CD3’ constituye una pieza clave de la estrategia de la Ford Motor Co. para enfrentar la dura competencia de modelos como el Honda Accord y el Toyota Camry en el mercado de Norteamérica. La estrategia contempla a la vez reducir los costos, elevar la calidad de los vehículos y recuperar participación en el mercado de autos sub-compactos, donde las marcas japonesas ganan cada vez más terreno (Contreras y Solís 2006).

Además de los cambios en la relación con sus proveedores, la planta Ford Hermosillo desarrolla un “sistema de manufactura flexible” con la nueva plataforma CD3, que utilizando herramental re-programable, posibilita el ensamblen de diferentes vehículos usando la misma maquinaria, procesos y partes bajo tres áreas principales:

1. *Body shop*. El sistema admite correr múltiples modelos en una plataforma común para la soldadura de las piezas metálicas.

³ A partir de 2009 serán híbridos.

2. *Departamento de Pintura.* El sistema maneja simultáneamente múltiples modelos, a diferencia del método tradicional de pintura que requiere de líneas independientes para cada modelo.
3. *Ensamble Final.* A través de la configuración común de estaciones de trabajo, secuencias de ensamble estándar y equipo estándar es posible adaptar los cambios de contenido de una manera rápida y eficaz (Contreras 2005).

Este sistema responde de manera flexible y rápida a las variaciones en la demanda y a la vez favorece la reducción de costos.

El cambio hacia la manufactura laboral significó cambios importantes en la organización de la producción con el sistema “justo a tiempo”, en la organización del trabajo, en la gestión y aprendizaje del personal, y en las relaciones laborales (Sandoval y Wong 2005; Contreras et al 2005).

Los cambios en el sistema productivo de Ford, a su vez, han significado transformaciones en la estructura y cultura sindical, es decir, cambios en lo relativo al funcionamiento del sindicato, tanto a su interior como en su relación con la empresa.

La ampliación de la planta Ford en Hermosillo, y el establecimiento de una red de proveedores cercanos en el parque adyacente a la planta, representó un desafío para el SINTRAFORD (Sindicato Nacional de Trabajadores de Ford) en varios aspectos:

- La lucha por la titularidad de los contratos de las empresas proveedoras.
- La subcontratación, con los riesgos de pérdida de materia de trabajo y de reducción de las conquistas sindicales plasmadas en el CCT.

- Los cambios en la empresa y sus posibles efectos en las condiciones de trabajo y en la generación de nuevos problemas laborales, que provocaran cambios en la estructura y en las prácticas sindicales.

Este proceso estuvo acompañado por intensas negociaciones en torno a la titularidad de los contratos, en las cuales intervinieron tanto la empresa como los sindicatos automotrices, las centrales sindicales en Sonora, los sindicatos locales y los gobiernos federal y estatal.

Buena parte de las empresas que se instalaron en el parque de proveedores de la planta Ford ya eran proveedoras de plantas automotrices en Coahuila, en el centro de la República y en Aguascalientes, y tenían contratos colectivos de trabajo con sindicatos, fundamentalmente de la CTM, con historias, culturas y prácticas diferentes. En Hermosillo, la planta Ford y las empresas proveedoras ya instaladas, tenían sus propios modelos de relaciones laborales con sindicatos con una presencia activa con los trabajadores y ante las empresas y las diversas dependencias de gobierno relacionadas con la problemática laboral.

Después de un complejo proceso de negociación entre las diferentes centrales, la empresa y los actores gubernamentales, los contratos colectivos de las nuevas empresas proveedoras de Ford se distribuyeron entre siete sindicatos con diversos orígenes, prácticas y culturas para negociar las relaciones laborales frente a una estructura centralizada del sistema productivo de Ford y sus proveedores en Hermosillo.

Esta investigación estudia el cambio hacia el sistema de producción modular en Ford Hermosillo, con una estructura de 26 empresas proveedoras, 13 de ellas de primer nivel, y siete sindicatos titulares de los contratos colectivos, lo que permite realizar un análisis sobre las características de dichos cambios en un sistema de producción modular en la industria

automotriz; sus efectos en las condiciones laborales de los trabajadores; la percepción que éstos últimos tienen de los cambios; la forma en que los sindicatos han respondido a estos cambios, y los factores internos y externos que determinan la acción sindical; las tendencias de la nueva dinámica sindical, y como esto repercute en la capacidad de mejorar las relaciones laborales y sus efectos en la competitividad empresarial.

El problema de investigación

La industria automotriz desde sus inicios ha sido pionera de cambios tecnológicos y organizativos, como fue el desarrollo del modelo fordista-taylorista basado en la producción en masa estandarizada, el desarrollo de economías de escala y empresas con estructuras jerárquicas y centralizadas que se generalizó a los demás sectores económicos. Es en la propia industria automotriz, en la planta Toyota de Japón, donde se da el cambio hacia el modelo de producción flexible bajo los principios de la calidad total y la producción “justo a tiempo”, con empresas estructuradas en redes de colaboración.

En las dos últimas décadas, diversos factores han provocado fuertes cambios en la industria automotriz: Mercados saturados, exceso de capacidad instalada, creciente competencia que incluye a plantas en países en desarrollo, nuevos segmentos de mercado, cambios en las preferencias de los consumidores, cambios en la regulación de la industria y cambios tecnológicos, lo que exige la generación de nuevas estrategias en las empresas del sector para responder a las nuevas tendencias del mercado (Veloso 2000).

Las principales tendencias en la industria automotriz son: a) el desarrollo de cadenas globales de producción de valor dirigidas por las empresas transnacionales que regionalizan

sus redes de producción y planean sus operaciones en una escala global; b) la transición tecnológica y organizativa hacia la manufactura modular, con la reorganización de la producción del portafolio de vehículos en plataformas comunes y módulos intercambiables que implica una nueva forma de integración de las plantas ensambladoras con su cadena de proveedores, y c) la subcontratación de segmentos cada vez más amplios del proceso de manufactura, que van desde la producción de módulos hasta su ensamble (Contreras 2008; Veloso 2000).

Como resultado de estas tendencias, las empresas del sector están en procesos profundos de cambio tecnológico, en las relaciones entre plantas ensambladoras y proveedoras, en la organización del trabajo y en las relaciones laborales con los trabajadores y sus formas de representación.

Los cambios mencionados representan un desafío para los trabajadores y sus formas de representación pues significan, a la vez, una amenaza y una oportunidad. Por un lado afectan negativamente, pues disminuye el empleo en las plantas ensambladoras y aumenta en las plantas proveedoras, que tienden a tener menores salarios y a disminuir las condiciones de trabajo (Sturgeon y Florida 2000; Charrón y Stewart 2004); en otras consideraciones, las operaciones de las grandes empresas automotrices generan diversos tipos de efectos positivos en las regiones en que localizan sus operaciones, como son la generación de empleos, la derrama salarial, el aprendizaje tecnológico, la formación de una demanda local de bienes y servicios intensivos en conocimiento, que permite la generación de empresas locales ligadas a la economía de conocimiento (Contreras 2008), y en el terreno laboral pueden generar plataformas de colaboración con los trabajadores y sus formas de representación para la reducción de los costos de transacción (Williamson et al.

1975), y para el aprendizaje tecnológico y la innovación mediante acuerdos que permiten mejorar los estándares laborales (Mertens 2004).

Existe una polémica en relación con la respuesta sindical a los cambios en la industria automotriz; mientras que para algunos autores se han consolidado modelos de relaciones laborales con un fortalecimiento de la participación sindical en la regulación de las normas y conflictos de trabajo, y un fortalecimiento de la negociación colectiva al nivel de las empresas como producto de un proceso de aprendizaje y adaptación de los sindicatos al nuevo contexto productivo, otros autores señalan que frente a las estrategias empresariales de reestructuración productiva la respuesta sindical ha sido limitada, por debilidad o ausencia de una serie de factores internos, como la ausencia de una visión estratégica, por la falta de un discurso propio, por la falta de democracia y por la injerencia del gobierno y las empresas en la vida interna, lo que da lugar a modelos contractuales flexibles y unilaterales que provocan el deterioro de las condiciones salariales y de trabajo, ante la incapacidad de los sindicatos. Es decir, en el primer caso los sindicatos tienen la capacidad de aprender, adaptarse y fortalecerse para ejercer una acción capaz de modificar las relaciones laborales positivamente y crear espacios de participación y diálogo con las empresas, incluyendo los temas relacionados con la flexibilidad laboral; en el segundo caso los sindicatos no generan esa capacidad de aprender, adaptarse y fortalecerse, y los cambios empresariales se imponen unilateralmente o con escasa resistencia.

En este debate está presente la polémica acerca de la capacidad de acción de los sujetos sociales ante su contexto y los factores que limitan o posibilitan su acción social, internos y externos, en particular acerca de si la acción de los sindicatos y otros actores sociales, es capaz de revertir los efectos negativos en el proceso de globalización, de

disminución de las condiciones laborales de los trabajadores y de aprovechar las oportunidades que el aprendizaje y la innovación representan.

La industria automotriz es representativa del proceso de globalización, y sus efectos en las relaciones laborales han sido estudiados en sus diversas fases de desarrollo, pero existen pocos estudios internacionales y nacionales que traten sobre las relaciones laborales y la acción sindical en el contexto del nuevo paradigma de los sistemas de producción modular, en ese sentido la investigación pretende aportar nuevo conocimiento sobre este tema.

Por lo que la investigación tiene como objetivo analizar los factores internos y externos que favorecen o limitan la capacidad de agencia de los trabajadores y sus organizaciones sindicales para mejorar las relaciones laborales en un contexto de manufactura modular.

En lo general, se pretende conocer las transformaciones que los sindicatos han experimentado ante los cambios realizados por la planta Ford y sus proveedores de primer nivel en Hermosillo; identificar y analizar los factores que inciden en dichas transformaciones; determinar si existe un proceso de convergencia en los sistemas productivos y en las relaciones laborales; explicar el papel del sindicato en dicho proceso y si las nuevas formas de participación sindical han contribuido a la mejora productiva en la planta Ford.

En lo específico, se pretende conocer si las estrategias de cambio productivo (*upgrading*) son convergentes con los cambios en las relaciones laborales; si los diferentes tipos de representación sindical en el parque de proveedores y su acción frente a los cambios hacia la manufactura modular tienen efectos diferenciados en el clima laboral y en las

relaciones laborales; si las nuevas formas de participación sindical han contribuido a la mejora competitiva y productiva en la planta Ford y sus proveedores de primer nivel en Hermosillo.

Por lo que la pregunta central que guía la presente investigación es:

¿Cuáles son los factores internos y externos que favorecen o limitan la capacidad de agencia de los trabajadores y sus organizaciones sindicales para mejorar las relaciones laborales en un contexto de sistemas de manufactura global como son los sistemas de producción modular?

Otras preguntas más específicas permiten profundizar en el análisis del problema:

- a) ¿Cuáles son los factores específicos a la manufactura laboral que favorecen o limitan la acción sindical para mejorar las relaciones laborales?
- b) ¿Cuáles son las formas de representación y acción sindical más adecuadas para interactuar con la estructura de manufactura modular y generar mejoras en el clima laboral y las relaciones laborales?

Las hipótesis son:

- a) En la producción modular se segmenta la producción en diversas empresas que operan de manera coordinada mediante una estructura centralizada de gobernanza para aumentar y homologar la eficiencia operacional del sistema, al mismo tiempo que las relaciones laborales están descentralizadas y son heterogéneas al existir diversos sindicatos y Contratos Colectivos de Trabajo, lo que da lugar a diferentes estándares laborales, generando resistencias en los trabajadores que se expresan en el clima laboral, que chocan contra la necesidad de homologar e incrementar la eficiencia operacional.

- b) Las formas de representación y acción sindical orientadas a la colaboración y participación en las nuevas formas de organización del trabajo (NFOT), para lograr el objetivo de optimizar la eficiencia operacional del sistema desarrollan más capacidad de agencia para mejorar los *estándares laborales*.

Metodología de investigación

La metodología utilizada es la de estudio de caso, ya que permite explicar acontecimientos contemporáneos sobre los que no se tiene control, dando respuestas a preguntas del tipo ¿cómo? y ¿por qué?, por lo que permite realizar explicaciones o relaciones causales a partir de proposiciones iniciales que orientan el trabajo de campo y el análisis de los hallazgos, comparándolos con la propuesta inicial, perfeccionando la respuesta al cómo y por qué de los fenómenos en un proceso iterativo, hasta desarrollar explicaciones o relaciones causales que permiten establecer modelos o teorías tipológicas que explican patrones, secuencias y encadenamiento de elementos que se relacionan en el tiempo (Gundermann 2001; Bannigan 2006).

Siguiendo la metodología, el primer paso fue la definición del caso a estudiar: Los sindicatos y las relaciones laborales en el contexto de la manufactura modular en el parque de proveedores de Ford Hermosillo. Se definió el problema de investigación, las preguntas de investigación, las hipótesis, las unidades de análisis y la matriz de análisis, para operacionalizar los conceptos y dimensiones a estudiar, definiendo las variables e

indicadores, instrumentos y fuentes de datos a utilizar en el trabajo de campo; este paso permite la validación de la construcción conceptual (Anexo 1).

En el trabajo de campo, la validez del estudio de caso inicia con el uso de múltiples fuentes de evidencia buscando líneas convergentes de resultados, en este caso se acudió a fuentes secundarias y fuentes primarias, mediante entrevistas a trabajadores, representantes sindicales y gerentes de recursos humanos.

La recolección de información para el capítulo 2, con el fin de analizar los cambios en las plantas del parque de proveedores de Ford, se basó en fuentes secundarias (citadas en la bibliografía) y en la aplicación de un cuestionario a informantes clave (Anexo 2).

La recolección de información para el capítulo 3, para analizar a los sindicatos y las relaciones laborales en las diferentes plantas del parque de proveedores, se basó en entrevistas semiestructuradas a representantes sindicales y trabajadores, así como en el estudio comparativo de los contratos colectivos de trabajo (Anexo 3).

La recolección de información para estudiar la percepción de los trabajadores se realizó mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra representativa de trabajadores de las diferentes plantas en el parque de proveedores.

En la fase de análisis, los datos se tabularon en el programa *Excel* y se limpió y codificó la base de datos para su análisis mediante el programa SPSS, buscando dar respuesta a las preguntas de investigación, mismas que se presentan en el informe.

La estrategia de análisis pretende explicar los cambios en el sistema productivo de Ford y las empresas proveedoras, los efectos de estos cambios en las relaciones laborales, la percepción de los trabajadores de dichos cambios y sus efectos en la acción sindical para disminuir o eliminar los efectos negativos y lograr cambios positivos, los factores internos y

externos a favor o en contra de la acción sindical y los resultados para los trabajadores, el sindicato y la empresa, de la acción sindical y la respuesta empresarial.



EL COLEGIO

Introducción

DE SONORA

BIBLIOTECA

GERARDO CORNEJO MURRIETA

En la primera parte se abordan diversos enfoques sobre el papel del sindicato como sujeto social, desde la teoría de la elección racional, la teoría de las dos caras de Freeman y Medoff y el enfoque neoinstitucionalista.

En la parte 2 se estudian las teorías de la agencia de Parsons, Giddens y Elías a partir de su cruce con los enfoques sobre el sindicalismo estudiados en la primera parte; particularmente con los planteamientos de Freeman se intenta construir una teoría de la acción sindical.

En la tercera parte se estudian diversos enfoques sobre la relación entre el proceso de globalización comandado por las empresas transnacionales (ETN), los sindicatos y las relaciones laborales, en particular de Gereffi, de Fiss y Hirsch, de Kaplinsky y de Godio.

En la cuarta parte se estudia el sindicalismo y las relaciones laborales en las distintas fases de la industria automotriz, el fordismo, el toyotismo y la manufactura modular, y se realiza una tipología de sindicatos en su acción frente a la reestructuración productiva.

En el apartado 1.5 se analizan los factores externos e internos que según autores como Gereffi, Sturgeon, De la Garza, Pries y otros inciden en la capacidad de acción de los sindicatos, y se construye un esquema analítico en función de las estrategias empresariales y los tipos de sindicato.

1.1 Enfoques sobre el papel del sindicalismo como sujeto social

El papel del sindicalismo como sujeto colectivo ha sido analizado desde distintas perspectivas que han evolucionado de acuerdo a los cambios históricos y transformaciones sociales; dichas posturas tratan de explicar los nuevos fenómenos, por lo que es pertinente discutir estos enfoques para entender mejor el papel del sindicalismo en el desarrollo de la sociedad de mercado.

Uno de estos enfoques está basado en la teoría de la elección racional, en la que los actores son individuos que actúan con fines interesados y racionales en estructuras de libre mercado, buscando maximizar su beneficio; es esta acción egoísta lo que permite maximizar los beneficios a la sociedad, por lo que cualquier factor que limite la libertad de actuar del individuo o el funcionamiento del libre mercado estaría suboptimizando los beneficios sociales. En este enfoque los sindicatos actúan como monopolios de la fuerza de trabajo,

elevando los salarios e introduciendo estándares laborales artificiales que limitan el funcionamiento óptimo del mercado, creando rigideces que impiden a las empresas y a la economía adaptarse a los requerimientos de competitividad del mercado, por lo que se tienen efectos negativos sobre la productividad, generando desempleo (Freeman 1984; Damgaard 2000).

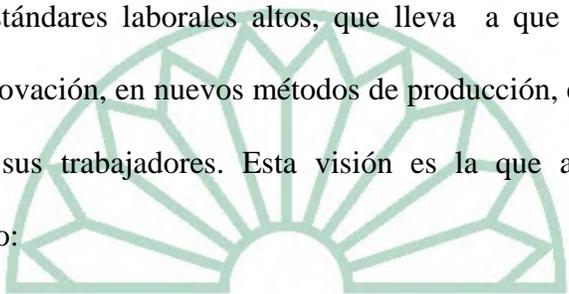
Por otro lado están quienes consideran que la contratación colectiva puede inducir mejoras en la administración y alta productividad, incrementando el desarrollo y retención de trabajadores calificados, proveyendo información acerca de lo que ocurre en el piso de la fábrica, proveyendo protección a los trabajadores contra decisiones arbitrarias de la gerencia, mejorando la moral y presionando a la gerencia a ser más eficiente en sus operaciones, dando representación y voz a los trabajadores en el lugar de trabajo y mejorando su calidad de vida en el trabajo (Freeman 1984).

Diversos estudios criticaron el enfoque neoliberal, sobre todo por los magros resultados en la aplicación de sus políticas, desarrollando nuevos enfoques que rescataban el papel de las instituciones en el desarrollo económico y social por lo que se les denominaron neoinstitucionalistas⁴; así, al concepto de actor racional se le opusieron conceptos como el de “racionalidad limitada”, en el que los individuos no cuentan con información perfecta para optimizar sus decisiones, el de “*context bounded rationality*”, en el que las reglas y normas sociales acotan la capacidad de optimizar de los individuos, el de “racionalidad emergente”, en el que el individuo evalúa experiencias exitosas y construye normas que se

⁴ Joseph Stiglitz, Premio Nobel de Economía 2001, contrastó los fallidos resultados de las políticas derivadas del consenso de Washington con los resultados de lo que él llama “el Estado desarrollista en los países del este asiático”, para señalar las fallas del mercado y la necesidad de mejorar el Estado y las instituciones internacionales, utilizando los nuevos enfoques “sobre las instituciones, los incentivos de las instituciones y dentro de ellas, y las relaciones entre gobernanza, diseño organizativo y comportamiento organizativo” (Stiglitz 2004).

adaptan a cambios contingentes o consecuencias inesperadas, el de “*embeddedness*”, en el que la acción económica se enmarca en redes densas⁵, institucionales y sociales que influyen en dicha acción (Granovetter 1985; De la Garza 2005)⁶.

En este enfoque se considera que la ausencia de sindicatos y de estándares laborales altos lleva a que los empresarios basen su competitividad en productividad y salarios bajos, dando lugar a una competitividad precaria que genera un *crecimiento empobrecedor*⁷, por lo que un desarrollo sostenible basado en alta productividad, solo puede lograrse si la acción de los sindicatos logra estándares laborales altos, que lleva a que las empresas basen su competitividad en la innovación, en nuevos métodos de producción, en nuevas tecnologías y en la capacitación de sus trabajadores. Esta visión es la que asume la Organización Internacional del Trabajo:



La mundialización y las fuerzas del mercado están transformando el entorno social y económico de los trabajadores y están cuestionando la pertinencia de los métodos establecidos de distribución de los ingresos. El aumento de la desigualdad de los ingresos, está empezando a amenazar la estabilidad misma de nuestras sociedades. Ya es hora de que se lancen nuevas campañas mundiales para que en los programas de los gobiernos y de las organizaciones internacionales se vuelva a incluir el tema de la distribución de los ingresos...el liderazgo intelectual y de la nueva campaña debería proceder de los sindicatos. Los sindicatos pueden contribuir a dar un rostro humano a la economía mundializada al influir en una política social que pueda establecer equilibrio entre la eficiencia de los mercados y la equidad para la población (Somavia 1998).

⁵ Estas redes para el caso de las Empresas Transnacionales (ETN) incluían instituciones como organismos internacionales, el Estado, mercados de trabajo, organizaciones no gubernamentales (ONG), sindicatos y grupos empresariales (Messner 2002).

⁶ Granovetter (1985) establece que el mercado anónimo, con agentes atomizados y desocializados del enfoque neoclásico no existe. Considera que en las transacciones económicas hay oportunismo, desorden, malas conductas y conflicto, y la principal fuente para evitar estos riesgos no son los arreglos institucionales ni la moral generalizada, sino las relaciones sociales en que dichas transacciones están empotradas, por lo que hay que estudiar los patrones de relaciones sociales en los que se da la acción económica, los cambios que en ella ocurren y los impactos que genera.

⁷ El crecimiento empobrecedor se da cuando un incremento en la actividad económica se asocia con una caída en los estándares reales de vida (Kaplinsky 2004).

En el nivel de las empresas, el paso de una competitividad precaria hacia una competitividad sostenible implica “escalar hacia productos y servicios de mayor valor agregado a partir de procesos más intensivos en conocimiento. Esto demanda una capacidad de aprendizaje dinámica para que una organización pueda enfrentar la tarea compleja de lograr, en forma simultánea, la incorporación de nuevos conocimientos, la adaptación oportuna a las circunstancias cambiantes y la diferenciación en el mercado. Lo anterior sólo será posible si se cuenta con recursos humanos calificados e involucrados en procesos permanentes de aprendizaje, con un ambiente laboral propicio” (Mertens 2004).

Las relaciones laborales son entonces el vehículo que genera los incentivos para crear un ambiente de participación, colaboración y aprendizaje, requerido por las NFOT y las nuevas tecnologías. Por lo tanto, relaciones laborales favorables a los trabajadores generarían un incentivo para que colaboren con la empresa y se involucren en procesos de aprendizaje, mejora e innovación que darían lugar a un incremento de la productividad como base de una competitividad sostenible en las empresas.

En México un estudio de la OIT demostró que las empresas más dinámicas en el mercado nacional y global, son las que han desarrollado capacidades tecnológicas, organizacionales, sociales y humanas, donde el factor más relevante es la sinergia que se realiza en las relaciones laborales, que van más allá de la tradicional revisión de salarios y prestaciones, en donde el sindicato se involucra en temas de capacitación, seguridad, productividad y calidad, y altos niveles salariales se corresponden con altos niveles de productividad (Mertens 2004).

Algunas investigaciones demuestran que hay empresas que tienen este tipo de relaciones laborales participativas, de la mano con procesos de mejora e innovación y un gran dinamismo en el mercado (De la Garza 2003, 2007).

Sin embargo, también predominan relaciones laborales de escasa intervención sindical en la modernización empresarial, en las que las conquistas laborales han disminuido y se ha generalizado el trabajo precario. ¿Qué es entonces lo que determina que en ciertas empresas existan relaciones laborales que dan lugar a condiciones de trabajo precarias y en otras a condiciones de trabajo decentes?

Para contestar esta pregunta es necesario estudiar múltiples casos que dan cuenta de los factores que posibilitan o constriñen la posibilidad de acción sindical en los modernos escenarios de la globalización, es decir, se requiere incorporar una teoría de la acción que considere múltiples factores económicos y no económicos, internos y externos, que influyen en la acción sindical, en diferentes formas de interrelación, según cada caso, y donde los sindicatos, como sujetos de la acción, tienen la posibilidad de desarrollar su capacidad de percibir y evaluar, aprender y dar significado a las nuevas situaciones, para orientar su acción y lograr resultados, o la posibilidad de anquilosarse y ser incapaces de ofrecer respuestas ante los cambios.

1.2 Hacia una teoría de la acción sindical

Desde una perspectiva funcionalista, Parsons se plantea el problema de la relación entre individuo y sociedad a partir del análisis de la acción humana⁸. Para Parsons, existe una

⁸ En el sistema, el actor tiene expectativas respecto a los objetivos, de gratificación o de privación, dependientes de las alternativas de acción que emprenda. Los objetivos pueden ser sociales, físicos o

intención en la acción pero al mismo tiempo la acción tiene condicionantes externos. Se requiere una teoría que explique este doble carácter de la acción humana y que no la reduzca a una posición subjetiva o idealista que no toma en cuenta los condicionamientos externos, o a una posición estructuralista que reduce la acción a un determinismo de las condiciones externas sobre el individuo (Parsons 1984).

Parsons pretende construir una teoría de la acción orientada a preservar el orden social; él sostiene que las personas interiorizan valores, normas sociales y símbolos dentro

culturales, y la acción es un proceso que tiene significación motivacional para el actor, pues sus resultados implican gratificación o privación. El sistema de acción social se concibe como la estructuración de tres aspectos: 1) pluralidad de actores individuales que interactúan entre sí, en una situación que tiene, al menos, un aspecto físico o de medio ambiente, actores motivados por una tendencia a obtener un óptimo de gratificación y cuyas relaciones con sus situaciones [...] están mediadas y definidas por un sistema de símbolos culturalmente estructurados y compartidos; 2) los sistemas de personalidad de los actores individuales; 3) el sistema cultural.

Las expectativas o sistemas de disposiciones de necesidad del actor individual tienen un aspecto gratificacional referido al contenido del intercambio con el mundo objeto, y un aspecto orientacional, referido a las pautas o modos en que se organizan las relaciones entre el actor y su situación, en ese sentido, la orientación cognitiva permite definir los aspectos relevantes de una situación para los intereses del actor, “los mapas cognitivos presentan alternativas de enjuiciamiento e interpretación sobre cuáles son los objetivos y lo que significan”, La orientación catética es la significación de la relación con el sistema de objetivos para el equilibrio gratificación-privación, es decir, “la situación presenta objetivos que son alternativamente posibles para las necesidades de gratificación” y la orientación evaluativa, que permite una selección orientada entre dichas alternativas.

Además hay un aspecto temporal en dichas expectativas, pues en el proceso de la situación al actor le interesa que se desarrollen ciertas posibilidades en lugar de otras, tiene metas que intenta alcanzar, o puede el actor ser pasivo y esperar el desarrollo de los acontecimientos.

Otro elemento del sistema social es el sistema de símbolos compartidos que permiten la interacción, también llamados tradicionales culturales, que tienen una orientación normativa de la acción, pues orientan el significado de la situación, en tanto expectativas y sanciones respecto a un orden normativo.

Los valores son los elementos del sistema simbólico que sirven de criterio para seleccionar entre las alternativas de orientación presentes en una situación por lo que son las articulaciones de las tradiciones culturales en el sistema de acción.

Así, Parsons distingue una orientación motivacional por definir cognitivamente la situación y sus objetivos y para analizar los problemas que interesan al actor; y una orientación de valor que corresponde a “los criterios por los que evalúa la validez de los enjuiciamientos cognitivos”, es decir, los criterios de preferencia entre soluciones alternativas satisfactorias de los problemas de interés y de interpretaciones alternativas de la situación; estos son criterios morales que dirigen la orientación del actor hacia las situaciones, con la base de la relación entre cultura y personalidad, de la teoría del sistema de acción social.

El aprendizaje es la incorporación de estas pautas culturales en el sistema de acción de los actores individuales, y en la interacción, el individuo aprende, constituyendo su personalidad en la interacción entre su constitución genética y las pautas culturales aprendidas, y al mismo tiempo constituye el sistema social, de aquí que se da una correspondencia entre los roles socialmente determinados (sistema social o de relaciones sociales), el sistema de la personalidad y el sistema cultural (Parsons 1984).

de las necesidades y disposiciones de la estructura de la personalidad mediante el proceso de socialización. De acuerdo a estos valores se fijan objetivos y expectativas que orientan su acción, los símbolos compartidos le permiten valorar el significado de una situación en tanto posibilidades y alternativas para lograr los objetivos, cumplir las expectativas y lograr la gratificación. Es así que emplea el concepto de sistema de acción para definir “una organización duradera de la interacción entre lo que nominaba un actor y una situación”. Los actores tienen valores, propósitos, objetivos y actúan para alcanzar sus metas dentro de situaciones que restringen o condicionan la acción (Parsons 1984).

En la teoría de la acción de Parsons, son los valores derivados de un contexto cultural y aprendidos por los actores individuales mediante procesos de socialización los que orientan su acción, por lo que en realidad la acción social estaría determinada por la cultura, como estructura de normas y valores de la sociedad interiorizados en el individuo, lo que le brinda un marco interpretativo y de significados que conducen su acción, posición que otorga muy poca importancia a la capacidad de agencia de los actores, entendida en primera instancia como la capacidad de procesos subjetivos e interactivos de construcción de significados.

Aquí cabría preguntarnos si existe una sola estructura social de normas y valores o varias. En la empresa existe una disputa entre directivos y dirigentes sindicales, para que sean los valores empresariales o los valores sindicales los que brinden un marco interpretativo a los trabajadores, que oriente su acción hacia los objetivos de la empresa o del sindicato; otra posibilidad sería llegar a un acuerdo sobre valores de interés común que permitirían la colaboración⁹.

⁹ “Dentro de estas valoraciones juegan un papel importante el significado del trabajo para el obrero y el que pudiera tener la empresa. En abstracto estas valoraciones pueden ir desde considerar al trabajo y a la empresa

Anthony Giddens, por su parte, afirma que la acción social ocurre en la interacción, la cual supone un sentido y un significado compartido, este hecho, por lo tanto, sucede mediante el intento comunicativo, que supone no sólo un lenguaje común, sino un interés y una aptitud para comprender la conducta de los otros, pero también puede ser que la intención sea confundir los significados, engañar, desconcertar o contrariar, es decir, no sólo se interpreta el sentido de las cosas sino que se produce sentido o significado de las cosas, se negocia o se impone este sentido o significado, pues la interacción supone una carga moral en los actores y, sobre todo, relaciones de poder que se dan en un tiempo y lugar determinados; es decir, la interacción supone la utilización de medios para lograr ciertos resultados, y uno de los medios más eficaces es precisamente la constitución de sentido, de significado (Giddens 1997).

Desde esta perspectiva se puede considerar que la constitución de significados en los actores tendría que ser, primero, un acto intencional, y segundo, tener la correlación de fuerzas y la estrategia para negociarlo o imponerlo.

Giddens considera que, de acuerdo a lo anterior, los seres humanos en su interacción construyen estructuras sociales, en tanto prácticas recurrentes de acuerdo a normas y reglas, que son a la vez órdenes de dominación de quienes ejercen el poder, que incluye visiones o significados acerca de la realidad, las que son disputadas por otros actores, apoyándose en esquemas teóricos alternativos, dando lugar a cursos de acción que buscan modificar las estructuras sociales, las que a su vez influyen sobre la interacción social y, por lo tanto, sobre los individuos, y pueden ser habilitantes o constrictivas. Este doble carácter es lo que

como explotación, pasando por la neutralidad instrumental y no compromiso, hasta la realización por el trabajo y la identidad con las metas de la empresa”. Estas valoraciones vienen de las redes familiares, de amistad o de barrio y pueden ser manipuladas por las políticas de personal de las empresas pero sólo en sus niveles más superficiales (De la Garza 2003).

llama una dualidad de estructura y puede ser estudiada en su proceso de estructuración, es decir, la forma en que se constituyen y se interrelacionan los significados (sentidos), normas (moral) y poder¹⁰ (Giddens 1997).

Si aplicamos esta idea a la acción sindical, implica que las empresas buscan imponer prácticas laborales de acuerdo a normas y reglas que incluyen visiones o significados de lo que es el trabajo y la empresa, dando lugar a una estructura social de dominación de la empresa hacia los trabajadores, que es a la vez cuestionada por el sindicato, en función de sus esquemas de interpretación de la realidad alternativos, de su correlación de fuerzas y de su estrategia, en función de una situación dada que puede ser habilitante o constrictiva¹¹.

Según Norbert Elías, no existe una separación entre sujeto y estructura, sino figuraciones, referidas a procesos sociales que implican vínculos de interdependencia, entramados o cadenas de interdependencia entre actores, que se desarrollan a lo largo del tiempo de manera inconsciente. Los vínculos de interdependencia suponen la apertura de los actores a una serie de interrelaciones mutuas en las que los procesos de valoración de la situación y de orientación de la acción son constantemente modificados por las acciones de los diferentes sujetos involucrados en la situación, como en el caso de una mesa de juego,

¹⁰ Del carácter dual de la estructura, Giddens deriva su idea de la doble hermenéutica. Al igual que el interaccionismo simbólico considera que un investigador debe estar inmerso en el mundo empírico, conocer los esquemas interpretativos de los actores "legos" y reinterpretarlos dentro de sus propios esquemas teóricos, pero hace un agregado muy interesante, estos nuevos esquemas interpretativos son a la vez aprehendidos por los actores legos dando lugar a nuevas significaciones, a nuevos sentidos para la acción y, por lo tanto, dando origen a nuevas conductas, a nuevas formas de interacción y de esta manera el propio proceso de investigación se convierte en parte del proceso de producción y reproducción de la sociedad (Giddens 1997).

¹¹ La emergencia de sistemas de regulación de trabajos descentralizados, participativos y más democráticos, como mecanismos de poder, son capaces de instalar un profundo sentido de autodisciplina y autocontrol en los trabajadores (Pulignano 2000).

donde cada jugador ajustará su acción a las jugadas que realicen a cada momento los otros jugadores (Elías 1988).

De lo anterior se deriva que en la relación entre empresas y sindicatos pueden darse distintas configuraciones, en tanto vínculos de interdependencia, en función de sus visiones de la realidad, proyectos y estrategias, y de su correlación de fuerzas en una situación dada que implica posibilidades y limitaciones para cada actor, y que estos vínculos se desarrollan a lo largo del tiempo de manera inconsciente, dando lugar a patrones culturales que orientan las prácticas cotidianas, pero que no están dados para siempre, sino que están en función de las acciones que realiza cada actor y la manera en que impactan y son percibidas por el otro actor.

El aprendizaje es resultado de estos procesos de interacción, en el que la construcción de significados depende de la cultura y percepción de los sujetos que intervienen en una situación, de las acciones que realizan y de la percepción y evaluación de su impacto, por lo que las estrategias no son algo dado, pues no existe la certidumbre de las acciones de los otros sujetos sociales y, por lo tanto, de los resultados. Hay que considerar los múltiples factores que inciden en una situación dada y en cómo son percibidos y valorados en procesos interactivos, para construir nuevos significados y capacidades, dar sentido y orientar la acción.

El sindicato como sujeto social, retomando el planteamiento de Freeman, es capaz de realizar acciones para mejorar el clima laboral, que tiene una relación directa con la productividad, en el caso de que la gerencia no es una simple maximizadora de beneficios, sino que es mediadora entre los intereses de los accionistas, los trabajadores y los clientes, y que responde a las demandas de los sindicatos plasmadas, mejorando su proceso de

producción y su desempeño económico, o en el caso de que las gerencias respondan negativamente a las demandas colectivas, el sindicato puede convertirse en un obstáculo para la empresa. Podemos reinterpretar la teoría de la agencia en una teoría de la acción sindical.

Tres elementos son fundamentales para el funcionamiento de los mercados de trabajo: relaciones sociales, reglas formales e instituciones reguladoras. Las leyes laborales y los contratos colectivos juegan el mayor rol en los modernos mercados de trabajo. La importancia de las instituciones del mercado laboral se da por su papel en la reducción de los costos de transacción y el ajuste flexible en los contratos de empleo a los cambios contingentes en el mercado.

Los mercados internos de trabajo, en tanto reglas colectivas de empleo, minimizan el manejo oportunista que los trabajadores pueden hacer de los conocimientos, destrezas e información que poseen en relación a las tareas en la empresa, que derivan en conductas individuales y costos ineficientes de operación y de relación de trabajo; vinculados a los CCT proporcionan un instrumento de gobierno y de intercambio a la relación de trabajo (Williamson et al. 1975).

El papel de los sindicatos en la reducción de los costos de transacción en los mercados de trabajo locales y en los mercados internos de trabajo en las empresas les da un poder de negociación para mejorar las relaciones laborales.

Los sindicatos son organizaciones de trabajadores con valores, objetivos y expectativas compartidas que orientan su acción colectiva. Mediante la interacción, que supone comunicación en base a códigos compartidos valoran significados de situaciones en tanto posibilidades, alternativas y correlación de fuerzas que orientan su acción mediante

estrategias que interactúan con las estrategias y fuerzas de otros actores, generando cadenas de interdependencia que se desarrollan a lo largo del tiempo.

Cuando la situación que valoran, en este caso los procesos de modernización empresarial, se desarrolla mediante estrategias de organización del trabajo y prácticas de recursos humanos orientadas a la participación de los sindicatos en los procesos de cambio, y si los valores, objetivos, expectativas y acciones de los sindicatos están orientados a la participación en dichos procesos, se generan modelos de interpretación de la realidad compartidos que generan plataformas de colaboración, que mejoran el desempeño empresarial frente al mercado y los beneficios colectivos pactados con el sindicato. En este caso, la estructura es posibilitante y los sindicatos desarrollan su capacidad de agencia para mejorar los estándares laborales.

En el caso contrario, valores y expectativas diferentes darían lugar a prácticas de confrontación o de no colaboración.

Diversos estudios demuestran que pueden crearse relaciones laborales en las que el sindicato juega un papel activo y de colaboración en los procesos de modernización de las empresas, logrando a la vez mejoras en las relaciones laborales; mientras que otros estudios demuestran que predomina el efecto de reducción de las conquistas laborales, por lo que la investigación busca profundizar sobre el papel de los sindicatos en la etapa actual de globalización, para entender qué factores internos, como sujetos sociales, o externos, como estructura, hacen posible que los sindicatos desarrollen su capacidad de agencia para mejorar los estándares laborales.

Es necesario revisar cual ha sido la dinámica de los sindicatos y las relaciones laborales en procesos representativos del proceso de globalización, como es el caso de los

sistemas de producción modular. La revisión nos proporcionará elementos para entender y, a su vez, aplicar en la investigación conceptos teóricos y metodológicos para analizar el caso de la relación entre sindicatos, relaciones laborales y empresas en el sistema de producción modular de Ford en Hermosillo, Sonora, identificar el modelo de representación sindical, las estrategias empresariales de empleo y gestión de la fuerza de trabajo, medir si las relaciones laborales han mejorado y definir los factores causales, internos o externos al sindicato, de estos resultados.

1.3 Los sindicatos y las relaciones laborales en la globalización

Hay poco consenso en el significado y definición de la globalización, Fiss y Hirsch encuentran seis enfoques en los diversos autores que han escrito sobre el tema¹², que coinciden en dos elementos muy importantes a rescatar: 1) el discurso de la globalización ha crecido en importancia y difusión, abarcando cada vez más sectores y ramas económicas, entre ellos el sector automotriz, y 2) el tema más importante que alimenta el crecimiento del enfoque negativo sobre la globalización, es la creciente erosión de los salarios, de los derechos laborales y de los estándares de vida de los trabajadores, convirtiéndose en una globalización con empobrecimiento, por lo que los sindicatos y organizaciones de activistas

¹² I) perspectiva que hace énfasis en los efectos negativos en los procesos democráticos, en los derechos de los trabajadores, en los recursos naturales, en la autoridad de los Estados Nación y en el desempleo, la pobreza y la desigualdad; II) perspectiva positiva, en la que el crecimiento del comercio internacional genera beneficios compartidos y un efecto civilizatorio general; III) la extensión y efectos de la globalización se han exagerado; IV) la globalización como un largo proceso acelerado por la difusión de nuevas tecnologías, información, prácticas, libre capital y organizaciones transnacionales; V) el incremento o decremento de la heterogeneidad cultural alrededor del mundo; VI) la globalización como una condición de la modernidad y consideran que vivimos en una nueva era global (Fiss y Hirsch 2005).

son las más proclives a tener una perspectiva negativa de la globalización (Fiss y Hirsch 2005).

Por su parte Amin y Thrift (2001), consideran que la transición de una economía internacional a una economía global inició desde los años setenta con la crisis del sistema de Bretón Woods; estos autores analizan los aspectos más importantes de la reorganización económica mundial, que implica una división internacional del trabajo en diferentes localidades, con historia, estructura socio- económica y cultura diferentes, en la que lo local deriva en ventajas competitivas diferentes, por lo que plantean que la región es la unidad básica de la organización económica, política y cultural ante la crisis del Estado Nación, como base del sistema de acumulación de capital, de la formación de identidad, de la representación institucional y de la gobernanza política; es así que presentan los casos del Silicon Valley, de la región de Baden Wurtemberg y de la Tercera Italia, como ejemplo de economías regionales especializadas con sistemas locales de gobernanza y de regulación económica, que están en una continua interacción con lo global; en ese sentido, lo global redefine las regiones y viceversa, lo global está embebido o empotrado en el territorio (Amin y Thrift 2001).

En la división internacional del trabajo, las empresas constituyen aglomeraciones industriales (que aprovechan una atmósfera institucional) especializadas en ciertos productos, con intensos niveles de colaboración interfirmas, con propósitos comunes, con soportes institucionales y estructuras que alientan la formación de habilidades, la circulación de ideas y la innovación. En este contexto, la densidad institucional local es de gran

importancia para el desarrollo de aglomeraciones productivas, porque genera un soporte regional de colaboración, participación, aprendizaje e innovación (Gereffi 2005)¹³.

Esto es relevante, pues pone el énfasis en la importancia de la interrelación entre lo local y lo global, para el desarrollo de aglomeraciones productivas; las cuales no están determinadas solo por las estrategias de las empresas transnacionales (ETN), sino que es su interrelación con las instituciones locales, con su patrón de interacciones, con su estructura de relaciones de poder y su proyecto de desarrollo las que determinan finalmente las características de la aglomeración productiva.

Por lo que la configuración particular de las relaciones laborales en cada región estaría determinada, por un lado, por las estrategias internacionales de las ETN, y por otro lado, por las instituciones laborales, en particular los sindicatos y las relaciones de poder locales.

A este respecto, Gereffi (2005) afirma que hay un cambio en la dinámica del sistema capitalista mundial, derivado de la agenda neoliberal, que ha reducido o eliminado las barreras al comercio entre los países, lo que provocó una integración económica sin precedentes (el porcentaje de exportación en el PIB creció de 9.5 por ciento en 1960 a 20.5 por ciento en 1990 en los países de la OCDE).

¹³La densidad institucional depende de: 1) una presencia institucional fuerte que incluye empresas, instituciones financieras, cámaras empresariales, agencias de entrenamiento, asociaciones comerciales, autoridades locales, agencias de desarrollo, centros de innovación, iglesias, sindicatos, agencias de gobierno que proveen tierra, locales e infraestructura; 2) altos niveles de interacción entre instituciones que crean una atmósfera social; 3) la estructura de dominación o los patrones de coalición que generan una representación colectiva; 4) el desarrollo de instituciones resultado de una conciencia y un proyecto común. La densidad institucional produce: 1) una reproducción de las instituciones; 2) un conocimiento común formal y táctico; 3) una flexibilidad institucional que genera la habilidad en la organización de aprender y cambiar; 4) una alta capacidad de innovación; 5) la habilidad de extender la confianza y reciprocidad, y 6) la consolidación de una sensación de inclusión, de un proyecto común que moviliza a la región con rapidez y eficiencia (Gereffi 2005).

Esta integración profunda está organizada por las corporaciones transnacionales que han creado un sistema de manufactura global, con una nueva división internacional del trabajo basado en las nuevas tecnologías de comunicación y de transporte, que promueven la segmentación global del proceso de producción y que, por ende, ha generado la emergencia de nuevos países industrializados, pues los segmentos de las cadenas globales de valor relocalizan sus procesos intensivos de trabajo en localidades de bajos salarios, mediante procesos de *outsourcing*, dando lugar paradójicamente, a que la expansión de la capacidad de producción no necesariamente incrementa los niveles de desarrollo o disminuye la pobreza en la nación receptora (Gereffi 2005).

El incremento de la competencia y la eliminación de las barreras de entrada en estos segmentos productivos y la emergencia de países como China e India, han provocado la caída de los estándares de vida, provocando un crecimiento empobrecedor. En este sentido, Gereffi coincide con la tesis de Amin y Thrift de las consecuencias negativas del proceso de globalización, pero agrega que el mecanismo a través del cual se generan estos efectos, es la relocalización de los procesos productivos de las ETN con una estrategia de disminución de sus costos laborales mediante el *outsourcing* (Gereffi 2005).

Gereffi considera además que la única vía para contrarrestar el fenómeno del crecimiento empobrecedor, es encontrar nuevas fuentes de rentas económicas dinámicas en las actividades intangibles de alto valor de la cadena de valor, como el diseño, la innovación y el *marketing*; es decir, es necesario incorporar procesos de aprendizaje e innovación como fuente de las nuevas rentas (Gereffi 2005).

Muchas de las reducciones de costos asociados a *Lean Production*, como los cero inventarios, en realidad son transferidos a la cadena de proveedores, a los que se imponen

presiones para lograr y superar los estándares globales de precio, calidad y entrega, lo que los obliga a mejorar su productividad y a acelerar la relocalización de su producción en regiones de bajos costos laborales, donde crean nuevos empleos y la cantidad y calidad de empleos que se generen depende de la capacidad de las firmas locales para adaptar formas avanzadas de organización del trabajo e insertarse en la red de proveedores (Sturgeon y Florida 2000)¹⁴.

El análisis de Kaplinsky respecto de las cadenas de valor, considera que son las rentas organizacionales y relacionales las que aportan ventajas competitivas sustentables a ésta. El término “cadenas globales de valor” enfatiza la creación de valor en la producción de bienes y servicios a través de diferentes fases, desde el diseño hasta la entrega a los consumidores finales y el servicio post venta, pero también considera la captura de valor a lo largo de la cadena, por lo que es necesario entender como se organiza, coordina, gobierna y distribuye el poder en la cadena. A esto le llama Gereffi “la gobernanza de la cadena” (Kaplinsky 1998).

Las “cadenas globales de valor” (CGV), como fenómeno de expansión y articulación de las empresas transnacionales en la economía global, y la “gobernanza” como forma de estructuración y dinámica del poder en las CGV son conceptos muy relevantes.

La gobernanza es la expresión de esta estructura de poder, no sólo como un fenómeno de articulación del poder entre las ETN que integran las CGV, ya que abarca también a los

¹⁴ Una tesis muy relevante en Sturgeon es el efecto positivo que tendría en el empleo y en la calidad de éste la inserción de empresas que son parte de cadenas globales en países con menor grado de desarrollo, el empleo creado tendría condiciones laborales por debajo de de los estándares en los países desarrollados pero por arriba de los estándares locales, aunque menciona la tendencia de las firmas proveedoras a no tener sindicatos (Sturgeon y Florida 2000).

actores externos que influyen en el comportamiento de las CGV, como los sindicatos y las organizaciones de la sociedad civil.

Ante la incapacidad de la agenda neoliberal para resolver los problemas del desarrollo, Gereffi (2005) resalta la necesidad de revitalizar el rol de las instituciones del Estado y la sociedad civil, en las naciones en desarrollo y en las estructuras de gobernanza de las CGV, para cumplir con un amplio rango de objetivos sociales. Por lo que podemos derivar que es necesaria la revitalización de la institución sindical, para influir de forma positiva en los estándares laborales mediante códigos de conducta y otros mecanismos¹⁵.

En cuanto a la gobernanza, Kaplinsky y Morris consideran que ésta asegura que las interacciones entre firmas a lo largo de la cadena cumplan con los parámetros requeridos de producto, procesos y logística. Si aplicamos esta idea a los postulados de Gereffi, se puede afirmar que si existen los acuerdos necesarios que generen los incentivos adecuados entre los actores involucrados, se daría la gobernanza para cumplir con los estándares de competitividad requeridos en el sector productivo; esta idea se refuerza al considerar que la principal fuente de ventajas competitivas en las CGV son las rentas organizacionales y relacionales, que las primeras dependen de los acuerdos al interior de las empresas entre

¹⁵ Gereffi considera que el fuerte movimiento antiglobalización manifiesta los dilemas de la gobernanza y el desarrollo: i) la altamente inequitativa distribución de los beneficios de la globalización; ii) la pérdida de confianza en las corporaciones transnacionales; iii) la falta de reglas globales; iv) el rezago en los objetivos sociales y en su reglamentación, y v) las políticas y regulaciones gubernamentales inadecuadas y débiles. Por lo que para enfrentarlos, han surgido instituciones de gobernanza privada que promueven nuevas reglas, como códigos de conducta, estándares laborales, derechos humanos, normas ecológicas; estas instituciones son los sindicatos, las ONG, empresas y actores institucionales como las Naciones Unidas, por lo que se rescata la idea, para esta investigación, de que existen actores colectivos que promueven un rostro humano a la globalización, lo que implica considerar el aspecto político, los proyectos en juego entre los actores y su correlación de fuerzas, como un elemento determinante en el tipo de relaciones laborales en una configuración productiva dada.

trabajadores, sindicatos y empresas, y las segundas, de los acuerdos entre firmas y con otras instituciones públicas y privadas (Kaplinsky 1998, 2004).

Por otra parte, la gobernanza de las CGV implica funciones legislativas (reglas), ejecutivas (implementación de las reglas) y judiciales (monitoreo de desempeño conforme a las reglas).

Las reglas en las CGV originalmente se referían a parámetros de calidad, precio y entrega, pero a ellos se han agregado los estándares internacionales promovidos por diversas agencias públicas y privadas como ISO 9000 (calidad), ISO 14000 (medio ambiente), SA 8000 (estándares laborales) y estándares específicos a cada industria, por lo que el tipo de relaciones laborales es un indicativo del papel de los sindicatos en la gobernanza de las CGV.

Este enfoque acerca de los efectos negativos de la globalización sobre todo en los trabajadores y sus organizaciones sindicales, es una de las posiciones más importantes y generalizadas; sin embargo, no es una posición determinista, pues considera que los discursos sobre la globalización y sus efectos no son explicados por los cambios estructurales en la economía, sino que emergen de los divergentes intereses de la diversidad de actores en relación con la globalización, lo que requiere de nuevas investigaciones para examinar el rol de la agencia (entendida como capacidad de acción de los sindicatos en esta investigación), la cultura (pasiva, de colaboración o confrontación), la estructura (limitante o posibilitante) y la interacción de los actores en diferentes contextos nacionales, lo que coincide con el interés de esta investigación.

En este sentido, la investigación estudia la capacidad de acción de los sindicatos y la cultura pasiva, de colaboración o confrontación que desarrollan en el sistema de producción modular en Ford Hermosillo y el tipo de relaciones laborales a que da lugar.

Desde esta perspectiva, la capacidad de los sindicatos para participar en la gobernanza de la cadena mediante la introducción de normas laborales, su implementación y su evaluación, le permite incidir para mejorar la calidad de vida laboral, participar en aspectos de la producción, promover la participación de los trabajadores en procesos de aprendizaje para el “upgrading” o escalamiento productivo mediante la innovación y la mejora de la productividad, promover acuerdos que permitan reducir los conflictos, la incertidumbre y aumentar la gobernabilidad, por lo que estos factores se convierten en parámetros para evaluar la capacidad de acción sindical.

Kaplinsky y Morris consideran, por su parte, que las CGV se dividen en segmentos y forman aglomeraciones productivas, localizadas y embebidas en territorios nacionales y regionales que tienen historia, cultura y estructuras socio económicas, que interactúan con la estructura de gobernanza de las CGV, y en la medida que existe más espesor institucional, las CGV pueden aprovechar mejor las ventajas comparativas y desarrollar ventajas competitivas (Kaplinsky 1998, 2004). El papel de los sindicatos sería el de promover normas laborales y mejorar los estándares laborales en las cadenas globales de valor, lo que da pertinencia al análisis de la forma en que se implementaría este proceso.

Los elementos a tomar en cuenta en esta perspectiva que inciden sobre los estándares locales son las instituciones y leyes laborales, el mercado de trabajo local y los mercados internos de trabajo, que en gran medida están en función de la participación del sindicato en la gobernanza de la cadena, mediante acuerdos que se traducen en la implantación de regulaciones en los contratos colectivos de trabajo y otras normas, como pueden ser los reglamentos internos de trabajo o los códigos de conducta, así como en su ejecución y monitoreo.

Los acuerdos para lograr minimizar los costos de transacción reduciendo las conductas oportunistas en los trabajadores y lograr rentas organizacionales mediante las NFOT, como los grupos de trabajo, serían otros elementos a considerar que inciden en la capacidad de acción de los sindicatos.

Es así que se ha observado que organismos internacionales como la Organización Internacional del Trabajo (OIT), retoman los planteamientos teóricos ya mencionados, que los sindicatos tienen la función de promover los estándares laborales en las CGV, a partir de un estándar mínimo denominado “trabajo decente” mediante el diálogo social, para lograr Acuerdos Marco, Códigos de conducta y la negociación colectiva, tales que comprometan a las empresas transnacionales a lo largo de la cadena de valor, en los diferentes países en que se insertan, a cumplir con la legislación laboral nacional e internacional (OIT 1986; Godio 2002)¹⁶.

1.4 Sindicatos y relaciones laborales en la industria automotriz

En el caso de la industria automotriz en EE UU en el período 1982-1996, se detectan tres tendencias (Sturgeon y Florida 2000): 1) el crecimiento relativo del empleo en la industria de auto partes y la disminución en las plantas de ensamblaje; 2) el salario promedio por hora crece en las plantas ensambladoras, mientras que en la industria de auto partes disminuye; 3) la productividad se incrementa más en las plantas ensambladoras que en las de auto partes.

¹⁶ Los estándares laborales se refieren a las normas e instituciones laborales a la que tienen derecho los trabajadores; para la OIT los estándares laborales mínimos considerados como “trabajo decente” son la libertad de asociación, la contratación colectiva, la no discriminación, la prohibición del trabajo infantil y el trabajo forzado (Shaiken 2002).

Las tendencias mencionadas nos muestran que existe un proceso generalizado de disminución de las condiciones laborales, originado por el traslado del empleo de las plantas ensambladoras, con mejores condiciones de trabajo, hacia las de auto partes, con menores costos laborales y condiciones de trabajo.

Sin embargo, estas tendencias deben de ser estudiadas caso por caso, pues no ocurren de igual forma, por lo que es necesario observar los factores específicos de cada caso para entender el proceso particular y general del fenómeno.

De allí que en los apartados siguientes se analizan primero las relaciones laborales en la manufactura esbelta y posteriormente en los sistemas de producción modular, buscando así conocer los factores que caracterizan a cada una de éstas.

1.4.1 Sindicatos y relaciones laborales en la manufactura esbelta: Hacia una taxonomía de los sindicatos

La industria automotriz se ha asociado al nombre de Ford desde sus inicios, pues este desarrolló los principios Tayloristas de organización científica del trabajo, dando lugar a un nuevo modelo productivo que permitió la producción en masa de automóviles, y modificó las políticas salariales para permitir que los obreros tuvieran la capacidad de comprar un auto Ford, generando el consumo en masa¹⁷.

¹⁷ Los principios en que se basó el nuevo modelo productivo fueron: 1) la producción de modelos estandarizados, uno por línea, una tarea por operario; 2) la producción de grandes volúmenes para generar economías de escala; 3) líneas móviles de producción; 4) la intercambiabilidad de partes y la sencillez de su ensamble; 5) trabajadores con bajas calificaciones con tareas simples y repetitivas; 6) la fabricación por parte de las compañías manufactureras de más de dos terceras partes de las partes y componentes; 7) relaciones con los proveedores de corto plazo y conflictivas, basadas en compras mediante subastas competitivas, y 8)

La crisis del modelo Fordista–Taylorista se manifestó en los altos desperdicios y los problemas de realización del producto, que llevaron a una tendencia decreciente de la tasa de ganancia, por lo que emergió un nuevo paradigma productivo en el Japón con el modelo Toyota de producción, que se generalizó en el occidente con el nombre de “Lean Production” o producción esbelta.

Una característica importante del nuevo modelo es que frente a la estructura rígida, basada en puestos de trabajo, crea una estructura flexible basada en trabajadores polivalentes y equipos de trabajo; frente a la organización corporativa vertical burocrática, crea una estructura flexible en red con sus proveedores y clientes; frente a una estrategia de producir para vender, produce según la demanda. El concepto de flexibilidad productiva se refiere a la producción diversificada en volúmenes variables, con máquinas reprogramables y trabajadores capacitados y adaptables. Se habla de flexibilidad tecnológica en las máquinas reprogramables y la automatización flexible; de flexibilidad organizativa con la reorganización de los procesos productivos y la administración del trabajo según los principios Justo a tiempo (JIT) y Control total de la calidad (TQC); de flexibilidad numérica externa e interna, refiriéndose al ajuste en el empleo ante los cambios en los mercados o al ajuste en el número de horas; de flexibilidad funcional al modificar la asignación de puestos, de funciones, de departamentos, según las necesidades; de flexibilidad salarial para referirse a esquemas de pago variable según resultados, desempeño o capacidades: “La implementación de la flexibilidad requiere de la cooperación, compromiso, disposición y polivalencia o multicalificaciones de la mano de obra [...] el modelo de producción flexible

grandes corporaciones y plantas multinacionales con una estructura jerárquica y centralizada. (Womack 1990; CEPAL 2005; Álvarez 2002).

conceptúa al trabajador como un agente productivo creativo e innovador, capaz de integrarse a los intereses de la empresa” (Carrillo 1993).

Womack (1990) en su estudio clásico sobre el modelo de Producción Esbelta, planteó que hay un proceso de convergencia hacia el modelo Toyota¹⁸ de producción en el mundo occidental, y que con la aplicación de sus principios, los trabajadores obtienen una serie de beneficios como:

- Controlan su medio ambiente y tienen un constante estímulo para hacer su trabajo con efectividad, sin problemas.
- El trabajador se hace pensante.
- Se le provee con todo el soporte y la seguridad en el trabajo.
- Se reduce el trabajo repetitivo.
- Hay una obligación recíproca entre trabajadores y empresa.

En relación a la tesis de la producción esbelta como relación benéfica para los trabajadores, Charrón y Stewart de GERPISA, consideran que esa afirmación en realidad es una retórica ideológica, pues entre los trabajadores y gerentes siempre están presentes las contradicciones y conflictos que están constantemente negociándose, por lo que la

¹⁸ En el Japón el sistema de producción Toyota se presentó como alternativa al modelo Fordista con cambios sustanciales en la organización del trabajo y en la relación con los proveedores como: 1) se producen varios modelos en la misma línea; 2) los trabajadores son multihabilidades y se organizan en equipos de trabajo; 3) la producción es en pequeños lotes; 4) el sistema está orientado a la eliminación de errores y de desperdicio y a la mejora continua; 5) los proveedores fabrican más de dos tercios de las partes y componentes, y 6) las relaciones con los proveedores son de mediano plazo y están basadas en la confianza, integrando sistemas productivos llamados Keiretsu, en el que se interrelacionan por los directivos o por la propiedad y la responsabilidad se comparte respecto al diseño, el control de calidad, la reducción de costos y el suministro de insumos justo a tiempo. El modelo Toyotista tiene como principios la flexibilidad en la producción y en la fuerza de trabajo, el enfoque en las funciones y procesos centrales del proceso productivo mediante el trabajo en equipo, y la descentralización y subcontratación de los que no lo son, por lo que se articulan redes de empresas vinculadas por la tecnología de información y sistemas justo a tiempo (Womack 1990).

gobernanza de la cadena cada día esta redefiniéndose, y son los resultados de la interacción, entre las intenciones y compromisos entre accionistas, ejecutivos, proveedores y sindicatos, los que definen la estrategia que podrá ser apoyada más coherentemente (Charrón y Stewart 2004)¹⁹.

En este enfoque, la gobernanza corporativa es una cuestión de control, la interacción entre empresa y sindicatos se da en el marco de relaciones de poder, de formas de dominación; en ese sentido, el discurso del trabajo inteligente y del trabajo en equipo, que sustituye al trabajo duro del modelo Fordista-Taylorista, consideran que es sólo una retórica ideológica, una estrategia para controlar a los trabajadores y reducir su autonomía, su empoderamiento y su calidad de vida en el trabajo. Consideran que la contradicción histórica entre capital y trabajo permanece, por lo que la “Lean Producción” es una nueva forma de control hegemónico en el nuevo contexto global para determinar la jornada, el ritmo y las condiciones de trabajo, con el fin de resolver la crisis de productividad de los años setenta (Charrón y Stewart 2004).

Los límites para determinar unilateralmente la organización del trabajo y las condiciones de trabajo, dependen del poder formal e informal de los trabajadores en el piso de la fábrica, mismo que se institucionaliza en los contratos colectivos de trabajo (Charrón y Stewart 2004). Es decir, las estrategias de las empresas estarían orientadas hacia el control unilateral de la organización del trabajo y de las condiciones de trabajo, que, expresadas en las relaciones laborales, sólo tendrían como límite la capacidad de acción sindical.

¹⁹ Los investigadores del Grupo GERPISA cuestionan la teoría del IMVP y en varios estudios demuestran que no existe un proceso de convergencia hacia un modelo único, que no existe una mejor práctica, que hay una diversidad de modelos productivos y divergencia en las trayectorias de las empresa transnacionales, que dependen de los acuerdos entre accionistas, gerentes, proveedores, instituciones locales, sindicatos y trabajadores, dando lugar a diferentes configuraciones productivas y espaciales (Charrón y Stewart 2004).

Esta lectura aporta otro elemento importante en la capacidad de acción de los sindicatos, el control unilateral de la empresa o la bilateralidad en la determinación de la organización y las condiciones de trabajo.

Carrillo (1993) menciona que la teoría apuntaba al desarrollo de un nuevo tipo de control “tecnocrático, basado en la racionalidad, la competencia y la transparencia en las decisiones, esto es, fundamentado en la legitimidad” que permite la reestructuración productiva y la modernización con sistemas de producción más flexibles, eficientes y competitivos, basados en mano de obra “responsable, disciplinada y participativa” sin que mejoren las condiciones de trabajo, pero que había mucha especulación al respecto, por lo que era necesario estudiar lo nuevo y conocer las opiniones de los trabajadores.

El elemento central a considerar en esta investigación es la legitimidad, que da lugar a mano de obra “responsable, disciplinada y participativa” y el papel del sindicato en el proceso de legitimación.

Para que la red de proveedores tenga la capacidad de mejorar los estándares de costos, desarrolle estrategias tendientes a no contar con sindicatos, buscando así mayor flexibilidad en el trabajo y reducción de costos laborales sin interferencias. Sin embargo, este objetivo está acotado por el poder formal e informal de los trabajadores, en el piso de la fábrica y se expresa en la existencia de sindicatos y en la contratación colectiva.²⁰

²⁰ Por la necesidad de contar con relaciones laborales que generen incentivos a la participación, colaboración y aprendizaje de los trabajadores en las nuevas tecnologías y nuevas formas de organización del trabajo y por el empotramiento en las redes sociales e institucionales locales (Sturgeon y Florida 2000).

Es así que otro elemento a considerar es el tipo de sindicatos y de contratos colectivos como indicadores para expresar la capacidad de los trabajadores para mejorar sus estándares laborales²¹.

En un estudio comparativo sobre modelos de representación de los trabajadores en las plantas de la empresa Magna en Canadá y en Puebla, México, se establece una tipología que considera dos modelos de representación de los trabajadores ante la empresa:

- 1) El modelo no sindicato en Canadá. Los trabajadores no cuentan con sindicato por lo que no hay convenios colectivos y la empresa genera mecanismos de solución de conflictos laborales mediante sistemas de presentación de quejas individuales, políticas de puertas abiertas y la figura de defensor de derechos del empleado; la organización del trabajo es en pequeños grupos donde los trabajadores analizan y resuelven problemas relacionados con el proceso productivo; el trabajador puede realizar sugerencias de mejora; el supervisor tiene un control discrecional sobre beneficios como vacaciones, permisos, entrenamiento, posiciones de trabajo, contrataciones y promociones, que otorga en función de un código no escrito de conducta de aceptación de los objetivos de la empresa; por lo que se establece una relación paternalista, además de que hay rifas en las reuniones, se premia con retiros los fines de semana a los trabajadores con mejor record, cada mes se festejan los cumpleaños, hay reuniones de información sobre la marcha del negocio; el sueldo es menor 40 por ciento que en la armadora, pero hay bonos anuales basados en conocimiento, desempeño y puntos por sugerencias, además de que el 10 por ciento de las ganancias se otorgan a los trabajadores en acciones de la

²¹ Por lo que es necesario profundizar en el contexto productivo del sistema de producción modular de Ford en Hermosillo, como elemento central de interacción con los sindicatos en la constitución de un sistema de relaciones laborales.

compañía en cuentas individuales en las que no pueden hacerse retiros en 10 años, además de que voluntariamente pueden comprar acciones de la empresa; los trabajadores comparan sus beneficios con sus trabajos anteriores y con otras plantas y aunque ganan menos que en las plantas ensambladoras sindicalizadas, consideran que tienen buenos beneficios; el modelo genera un sentido de justicia, de obligaciones recíprocas, de colaboración, de responsabilidad y de identidad con los objetivos de la empresa.

- 2) El modelo corporativo. Los trabajadores están afiliados obligatoriamente a un sindicato afiliado al partido en el poder, que tiene como prioridad mantener las inversiones en el área; el sindicato no interviene en el lugar de trabajo; hay delegados electos con escasa participación en la solución de conflictos; el objetivo del sindicato es tener el mayor número de contratos colectivos y de afiliados para incrementar su poder político y económico; el sindicato es una institución del mercado de trabajo, tiene una bolsa de trabajo, veta contrataciones particulares e interviene en decidir que trabajadores serán despedidos; el sindicato aporta beneficios adicionales como asistencia a ancianos y discapacitados, becas de estudio, guardería, con apoyos de la empresa y del gobierno; la empresa controla al sindicato; la supervisión en el área de trabajo es autoritaria y hay miedo de hablar por temor a represalias; la organización del trabajo es en pequeños grupos, y si hay problemas los trabajadores los tratan al interior de su grupo, y el líder de grupo lo trata con los supervisores y directivos; los equipos con mejor desempeño reciben bonos de despensa e incentivos económicos que motiva a los trabajadores a buscar mecanismos para lograr mejoras que les permitan ganar los incentivos: los

trabajadores no se quejan por considerar que tienen un mejor empleo con mejores ingresos que en otras plantas locales; el aspecto motivacional más importante es el material, los beneficios a corto plazo, los trabajadores no se sienten parte de la familia Autotek, sino que se conciben como aliados en función de incentivos que dependen de la productividad.

La conclusión es que el sistema de relaciones laborales en el país es determinante para el modelo de representación, en Canadá no es obligatoria la relación laboral colectiva, mientras que en México sí lo es y el sindicato es la puerta de entrada para obtener un puesto de trabajo. En Canadá los trabajadores tienen mecanismos creados por la empresa para manifestar sus inquietudes, como los grupos de trabajo en aspectos relacionados con la producción y el defensor de derechos laborales para tratar problemas de este tipo, además de una relación estrecha paternalista con los supervisores y políticas de puertas abiertas con la gerencia, mientras que en México los grupos de trabajo y los líderes de grupo son el principal canal de expresión de los trabajadores acerca de sus problemas, pues aunque existe la figura de delegados no juegan un papel relevante.

Tanto en Canadá como en México los mecanismos de promoción son discrecionales y unilaterales; en Canadá los incentivos económicos y no económicos son tanto a corto como a largo plazo y desarrollan un sentido de identidad y pertenencia con la empresa, mientras que en México los incentivos económicos y no económicos son a corto plazo y son proporcionados tanto por la empresa como por el sindicato, y se genera un compromiso e identidad con la empresa y el sindicato de tipo instrumentalista (Lewchuk, Wayne et al. 2007).

En el modelo de representación no sindicato se observan como factores que promueven la legitimidad, la ideología y discurso de familia, que se maneja y se afirma mediante incentivos económicos de corto y largo plazo, sobre todo la compra de acciones y los planes de retiro, así como el sentido de justicia que proporciona la política de puertas abiertas y la figura del defensor de los derechos laborales. Otro elemento importante es la información compartida, el rol paternalista de los supervisores y el papel de los grupos de trabajo, que involucran y permiten la participación de los trabajadores en la reflexión y aprendizaje relacionados con las metas de eficiencia y calidad de la empresa.

En el modelo de representación corporativo, los sindicatos representan la puerta de entrada y de salida de la empresa, son el vínculo con el mercado de trabajo externo, son los titulares del contrato colectivo de trabajo y de los puestos de trabajo, aportan incentivos de corto plazo y son el vínculo hacia las instituciones de seguridad social, dentro de la empresa no participan en el proceso productivo, son agentes de control de los trabajadores para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Los supervisores cumplen un papel más autoritario, pero existe el mecanismo de los grupos de trabajo igual que en el modelo no empresa en Canadá, en el que los trabajadores comparten información y conocimientos que aplican en la mejora del desempeño y la mejora del proceso productivo, a cambio de incentivos de corto plazo.

Otro elemento importante es la percepción de los trabajadores de que están mejor que otras empresas del mercado de trabajo local, tanto en Canadá como en México.

Para el caso de México, un estudio realizó una tipología de los sindicatos en función de la postura que tienen frente a la reestructuración productiva: a) los sindicatos corporativos son los que la aceptan pasivamente; b) los sindicatos neocorporativos son los

que la negocian, y c) los sindicatos independientes son los que la confrontan (De la Garza 2003).

En otro estudio se realiza una tipología de las empresas como: a) dinámicas en capacidades tecnológicas y organizativas, así como en relaciones laborales; b) dinámicas en capacidades tecnológicas y organizativas, y pasivas en relaciones laborales; c) dinámicas en relaciones laborales, y pasivas en capacidades tecnológicas y organizativas, y d) pasivas en capacidades tecnológicas y organizativas, así como en relaciones laborales. Se demuestra, para el caso de México, que las que tienen mejor desempeño y participación en el mercado son las tipo “a” y “c”, es decir, las relaciones laborales participativas basadas en nuevos espacios de negociación sobre cambios tecnológicos, organización del trabajo, capacitación y salud, seguridad e higiene son un factor central de impulso a un mejor desempeño de las empresas frente al mercado.

Para fines de este estudio y considerando que en la legislación laboral mexicana no se permite el modelo de representación de los trabajadores “no sindicato”, en la tabla 1.1 se propone la siguiente tipología de sindicatos:

Tabla 1.1 Tipología de sindicatos

TIPO DE SINDICATO	CARACTERÍSTICAS
Corporativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estructura de representación tradicional ▪ Aceptación pasiva de modernización empresarial ▪ Acción orientada a las revisiones salariales y contractuales sin nuevos temas de negociación, y a la solución de problemas no relacionados con el proceso productivo ▪ Escasa interacción con los trabajadores
Colaborativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estructura de representación enfocada a la solución rápida de problemas o necesidades de los trabajadores en el piso de la planta y de problemas laborales que afecten el proceso productivo ▪ Involucramiento activo en la modernización de la empresa

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Profesionalización de la carrera sindical con procesos intensivos de formación sindical y laboral ▪ Amplia interacción con los trabajadores
Participativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estructura de representación en los grupos de trabajo en la línea de producción ▪ Involucramiento activo en la gestión y mejora del proceso productivo ▪ Acción orientada a resolver problemas y necesidades laborales y del proceso productivo ▪ Formación sindical a trabajadores y cuadros sindicales ▪ Amplia interacción con los trabajadores

Fuente: Elaboración propia

1.4.2 Sindicatos y relaciones laborales en la manufactura modular

La manufactura modular implica una tendencia a la reorganización de las funciones y relaciones entre los OEM y las empresas proveedoras en una nueva división internacional del trabajo en la que la cadena productiva se segmenta, integrando parques de proveedores en localizaciones de bajos costos, en las que las empresas proveedoras diseñan, producen y ensamblan los módulos que integran una familia de vehículos, y las OEM se dedican a la ingeniería del vehículo, la calidad del producto y el servicio al cliente.

Las configuraciones específicas de los sistemas de producción modular no son las mismas en cada localización, aun cuando existe una tendencia creciente a la estandarización de los módulos y sus interfases, y la arquitectura de producción modular permite replicar el sistema de producción en diferentes plantas y compañías a lo largo de la cadena productiva (Camuffo 2003), pues las instituciones locales, con mayor relevancia las instituciones laborales, influyen en los acuerdos entre los actores que integran el sistema.

En la fase previa de desarrollo de la producción esbelta, predominaba la arquitectura de producto integral, más que la modular, por la poca estandarización de las autopartes en la industria automotriz, en la que diferentes proveedores especializados en diferentes lugares

del mundo integraban una red de proveeduría para suministrar las partes de los vehículos a las plantas ensambladoras.

Con la creciente importancia de las proveedoras aumenta la estandarización, por la necesidad de desarrollar economías de escala para reducir costos, lo que ha favorecido la arquitectura modular, promoviendo el desarrollo de la modularidad en el diseño y en la producción, y la tendencia a la integración de parques de proveedores, en los que los principales proveedores se localizan próximos a las plantas ensambladoras; un efecto positivo es la creación de mayor número de empleos en la localización, con estándares laborales superiores a los locales (Sturgeon y Florida 2000).

Otro efecto en las relaciones laborales es la tendencia que Sturgeon y Florida mencionan, a que las empresas proveedoras no tengan sindicato y a mantener estándares laborales por debajo de la planta ensambladora, lo que es relativizado por la influencia de los sistemas de relaciones laborales locales (Sako 2005).

Otro aspecto relevante en las relaciones laborales es el proceso de subcontratación u *outsourcing*, que desplaza materia de trabajo de las plantas ensambladoras hacia las empresas proveedoras, sin que exista un modelo único, pues existen casos de subcontratación de los servicios, cómo el caso de Fiat, que subcontrata servicios cómo la logística interna y externa, el mantenimiento de maquinaria y equipo, el procesamiento de datos, la contabilidad y los reportes, hasta la dirección del proceso de pintura (Camuffo 2003); el caso de GM Gravatai, en el que las empresas proveedoras producen los módulos de carros pequeños subcompactos sin participar en el ensamble final; hasta el caso de la planta de vw Resende en Brasil, en el que las empresas proveedoras diseñan y producen los

módulos, pero además los ensamblan en la línea de producción de la planta ensambladora; éste último caso representa la tendencia hacia los consorcios modulares (Sako 2005).

Otro efecto del cambio hacia la producción modular se da en la fragmentación de la organización del trabajo con la tendencia a la agrupación de tareas en módulos que permiten estandarizar los contenidos del trabajo, pues de esta manera se estandarizan también los conocimientos y habilidades de los trabajadores, desarrollando paquetes de competencias en trabajadores multihabilidades que facilitan su movilidad, rotación y adaptación entre diversas funciones, grupos de trabajo, áreas, departamentos o empresas, lo que otorga mayor flexibilidad al proceso productivo.

Una consecuencia de este proceso de adquisición de paquetes de conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos adaptables a los requerimientos de diversos grupos de tareas, es que el trabajador los puede aplicar también en situaciones y contextos diferentes, en diferentes contextos de trabajo o de vida, e incluso en su rol como sindicalista, de allí que los procesos de capacitación y desarrollo de competencias en las empresas favorezcan la adquisición de conocimientos y habilidades que los representantes sindicales pueden utilizar en la acción sindical.

1.5 Factores que determinan la capacidad de los sindicatos para mejorar los estándares laborales

¿De qué depende la capacidad de los sindicatos para mejorar los estándares laborales en empresas globales que comandan los procesos de reestructuración productiva mundial como es el caso de los sistemas de producción modular?

En general existe una tendencia a la erosión de los estándares laborales generales en la industria automotriz (Fiss y Hirsch 2005), por los procesos de relocalización en regiones de bajos costos y la subcontratación (Gereffi 2005), pero no son homogéneas, dependen de la interacción y correlación de fuerzas entre los actores locales (Amin y Thrift 2001), además de que, en general, las ETN tienden a mejorar la cantidad y calidad de los empleos en países en vías de desarrollo por arriba de los estándares locales.

Por lo tanto, se pueden observar tres tendencias contradictorias en los nuevos sistemas de producción:

1. Para Sturgeon y Florida los efectos de este modelo son la creación y destrucción de puestos de trabajo, de alta y de baja calidad.

Las plantas ensambladoras han reducido sus puestos de trabajo mientras que las empresas de autopartes los han incrementado, por la tendencia a la modularización y el *outsourcing* en la industria automotriz que incrementa la importancia de los proveedores, sobre todo de primer nivel. Las plantas proveedoras tienden a no tener sindicatos y a pagar en promedio 40 por ciento menos que a los trabajadores en las plantas de ensamble final, lo que ha erosionado la calidad de los trabajos en la industria automotriz (Sturgeon y Florida 2000).

2. Los segmentos de las CGV están empotrados en sistemas de relaciones institucionales y sociales y están influenciados por instituciones de gobernanza externos (Gereffi 2005), por lo que se ven obligados a respetar las legislaciones laborales vigentes y a reconocer a los sindicatos locales.

3. La capacidad de cumplir con los estándares de competitividad que exige el mercado, depende de su capacidad de generar, entre otras, rentas organizacionales que dependen de incentivos dados por las relaciones laborales para lograr la participación y colaboración de los trabajadores en las NFOT y en los procesos de aprendizaje, que dan lugar a la innovación, por lo que pueden existir estrategias empresariales orientadas a

mejorar los estándares laborales como base para el aprendizaje y la innovación (Gereffi 2005).

En los sistemas de producción modular donde se cumplen estas características, existe la tendencia a la subcontratación y a que en las empresas subcontratadas los estándares laborales sean menores que en las plantas ensambladoras; pero es el empotramiento en lo local, la necesidad de rentas organizacionales, la tendencia a la convergencia en las condiciones de trabajo²², lo que determina en cada caso el tipo de relaciones laborales. Si bien estos elementos definen el contexto o la estructura en que actúan los sindicatos en los sistemas de producción modular en la industria automotriz, todavía no están definidos los factores que inciden en la capacidad de los sindicatos.

Para otros autores, como De la Garza, los cambios estructurales en los mercados de trabajo y el perfil sociodemográfico, laboral y salarial de los trabajadores no basta “para explicar sus comportamientos laborales, sindicales y políticos, en particular para entender el surgimiento de su acción colectiva o su pasividad”, pero juega un papel muy importante en condiciones de sindicatos poco representativos con escasa movilización y acción (De la Garza 2003).

La representatividad y legitimidad de los sindicatos es entonces un factor central de su capacidad de acción.

La representatividad no es función del número de trabajadores que se representa, es la capacidad del sindicato de lograr intercambios materiales y simbólicos con los empresarios o el estado a través de acuerdos que generen protecciones y beneficios para los agremiados, y en la medida que logra dichos intercambios adquiere legitimidad (De la Garza 2001).

²² Dada por la convergencia en los sistemas de trabajo y la capacidad y orientación de los sindicatos para proteger como materia de trabajo el proceso de producción, para insertarse como interlocutores en la estructura de gobernanza e influir en la mejora de los estándares laborales.

La representatividad y la legitimidad han variado, con el Estado social benefactor estaban en función de pactos corporativos; con su crisis y el predominio del enfoque de libre mercado, la representatividad y la legitimidad se logran en la vida laboral y sindical cotidiana frente a los procesos de reestructuración productiva. Lo importante para los trabajadores no son sólo las negociaciones sobre empleo, salario y prestaciones, aparecen nuevos temas ligados directamente al lugar de trabajo como participación, capacitación, salud y seguridad, cargas de trabajo, flexibilidad, pagos variables y otros, que requieren de nuevas formas de representación en el lugar de trabajo, por lo que se fortalece la acción de los delegados, la conformación de comisiones mixtas y la participación en las NFOT, como los grupos de trabajo, círculos de calidad, equipos autodirigidos, etcétera. Si esta participación se da sin representación sindical, puede trasladarse la representatividad y la legitimidad del sindicato hacia la empresa, pues los trabajadores negocian sus problemas y sus necesidades laborales directamente con ella.

En la teoría de la agencia, una vez tomada la decisión de actuar por un agente, se da el momento de la interacción entre dos o más actores para ejecutar la acción, donde existe comunicación de significados que se negocian, se consensan o se imponen, en la que se monitorean las reacciones, se miden correlaciones de fuerza y se realizan ajustes, interacción como proceso de aprendizaje de nuevos significados y de nuevas prácticas.

Para Pries (2000), la acción laboral implica tres elementos: a) la percepción e interpretación de las condiciones contextuales (normas y prácticas, tareas concretas, interés propio y de los demás, etcétera); b) la puesta en práctica de ciertos recursos de actuación (conocimientos teóricos y prácticos, experiencias biográficas, habilidades, destrezas,

etcétera), y c) la reflexión y reconstrucción a posteriori de los fines y metas de los involucrados (incluyendo los propios).

Los factores que determinan la capacidad de negociación de los sindicatos son sus recursos (competencias, medios de comunicación, de presión, financieros, etcétera) y la legitimidad de los líderes en la medida que representan los intereses personales, de grupo y colectivos de los trabajadores frente a las posturas y respuestas de las empresas, según el contexto económico, político y social (Pries 2000).

La acción supone un proceso subjetivo antes, durante y después, de percepción, interpretación y ajuste; pero la acción supone además procesos de interacción, de comunicación y de aprendizaje, la legitimidad de los líderes, en tanto identificación de los afiliados con ellos al sentirse representados en sus intereses, lo que daría cuenta de su capacidad de convocatoria y movilización, así como la posesión y el uso de recursos de actuación personales (conocimientos, habilidades, destrezas) como organizacionales (financieros, materiales, relacionales) (Pries 2000).

De la Garza (2003) encuentra que el tipo de respuestas sindicales frente a la reestructuración productiva depende de configuraciones específicas de cinco factores:

1. El tipo de sindicalismo. Los sindicatos corporativos en su mayoría han aceptado pasivamente la reestructuración productiva, en tanto que una minoría de sindicatos corporativos ha buscado ser interlocutora frente a la modernización de las empresas, mientras que el sindicalismo independiente ha seguido la línea del enfrentamiento; De la Garza considera que los sindicatos que han buscado ser interlocutores en la modernización de las empresas son los que han tenido los mejores resultados.

2. La política laboral del Estado, que desde 1982 ha promovido la flexibilidad laboral y los bajos salarios para atraer a la inversión extranjera.
3. Las políticas empresariales de reestructuración, que consideran los cambios en la tecnología, en la organización del trabajo y en las relaciones laborales; en este último aspecto la estrategia predominante es que los sindicatos no se involucren en los procesos de reestructuración de las empresas para que las gerencias tengan toda la libertad de realizar los cambios.
4. La democracia sindical en México. Se considera que hay sindicatos de protección para impedir que los trabajadores realmente se sindicalicen; hay sindicatos corporativos que no son de protección pero son autoritarios, pues restringen a la oposición y la competitividad electoral; sin embargo, son sindicatos activos que realizan asambleas, que revisan los contratos colectivos de trabajo y efectúan elecciones regulares; por otro lado, están los sindicatos independientes que además de realizar asambleas, elecciones y revisar los contratos colectivos, buscan movilizar a sus bases. En general, entre menos democrático es un sindicato, más pasivo es frente a la reestructuración productiva y viceversa.
5. La cultura obrera. La clase obrera corporativizada solo en casos particulares ha expresado su rechazo a los efectos negativos de la reestructuración productiva, pero la ha canalizado hacia la impugnación de las direcciones corporativas; la cultura de los sindicatos independientes se considera de una fuerte tradición nacionalista revolucionaria y son quienes han tenido las respuestas más enérgicas a los procesos de reestructuración productiva, siendo en lo general derrotados. Por otro lado estaría la nueva clase obrera del norte sin cultura sindical, flexible, sin garantías en el

puesto de trabajo, sin estatalismo y menos patrimonialista que la clase obrera corporativizada.

Por otra parte, el mismo De la Garza (2003) encuentra tres tipos de estrategia sindical frente a la reestructuración:

1. La del corporativismo tradicional, que ha buscado sumarse a los procesos de reestructuración empresarial mediante convenios de productividad que contemplan bonos a cambio de mejorar el desempeño de los trabajadores. Esta estrategia se considera muy limitada pues no se limita el autoritarismo gerencial en el proceso de trabajo y los bonos no han tenido efectos importantes frente a la inflación y la disminución del salario real.
2. La estrategia del sindicalismo independiente, que trata de enfrentar los procesos de modernización empresarial mediante huelgas, pero ha sido derrotado. Una parte minoritaria ha negociado con las empresas la reestructuración productiva, aceptando la flexibilidad laboral y los bonos por productividad.
3. La estrategia neocorporativa, que se ha enfocado en negociar la flexibilidad y la participación de los trabajadores para aumentar la calidad y la productividad; es el caso de sindicatos de la Unión Nacional de Trabajadores, en particular el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana cuya estrategia de ha considerado exitosa, pues se dio el proceso de modernización de Teléfonos de México sin despidos y con mejoras en las condiciones de trabajo y en los ingresos reales de los trabajadores.

Este último tipo de estrategia es el más acorde a los objetivos de esta investigación, pues identifica los factores causales que explicarían el problema de investigación, la

relación sindicato-relaciones laborales- empresa, y se integra fácilmente con el cuerpo de conceptos analizados en este apartado.

Es así que encontramos una serie de factores externos al sindicato de tipo estructural que delimitan las posibilidades de la acción sindical, como la estructura económica y social, las características del mercado de trabajo y de las instituciones laborales, el sistema político, la cultura y la estructura empresarial (De la Garza 2003).

En el ámbito de las cadenas globales de valor y los sistemas de producción modular encontramos como factores externos que delimitan la acción sindical: El mercado externo de trabajo, que determina la base para fijar los estándares laborales en la planta ensambladora mayores que en las plantas proveedoras, y en éstas mayores que en las empresas locales; los mercados internos de trabajo que promueven las NFOT y la disminución de conductas oportunistas que elevan los costos de transacción (Williamson et al. 1975); la participación de los sindicatos en la gobernanza de la cadena mediante acuerdos plasmados en normas laborales (CCT, códigos de conducta, etcétera), que permiten incentivar la participación de los trabajadores en las NFOT y en los procesos de aprendizaje que generan la innovación (Gereffi 2005) y que permiten lograr rentas organizacionales (Kaplinsky 1998, 2004) y en ese sentido, la bilateralidad en la fijación de la jornada, ritmos y condiciones de trabajo (Charrón y Stewart 2004); el grado de *outsourcing*, pues configura la relación de empleo, salario y condiciones de trabajo entre la planta ensambladora y las proveedoras (Sako 2005); el modelo de organización del trabajo, si estimula o no la participación de los trabajadores y los grupos de trabajo (Womack 1990): Los incentivos económicos y no económicos, de corto y largo plazo (Lewchuk et al. 2007).

Asimismo, se pueden identificar factores estructurales internos al sindicato: El tipo de sindicalismo, la democracia sindical y la cultura obrera (De la Garza 2003); la representatividad y legitimidad, las competencias y recursos (Pries 2000); el poder de los sindicatos en el piso de la fábrica (Charrón y Stewart 2004), y la construcción de redes nacionales e internacionales de apoyo (Godio 2002).

Considerando que los diferentes enfoques pueden complementarse, es posible esquematizar un modelo conceptual acerca de cómo se desarrolla la capacidad de los sindicatos para mejorar los estándares laborales.

Se hace abstracción de factores externos como el gobierno, las instituciones laborales y el mercado de trabajo para centrarnos en aquellos factores que de acuerdo a la literatura inciden en la capacidad de acción sindical; en este caso, dos tipos de estrategia empresarial de gestión de recursos humanos y relaciones laborales y tres tipos de formas de representación y acción sindical que se dan en las empresas del parque de proveedores (Tabla 1.2).

En este esquema se hace abstracción también del grado de *outsourcing* en el parque de proveedores, pues se analizan sus efectos en las relaciones laborales de manera específica sólo para el caso de la planta Ford.

Tabla 1.2 Esquema analítico de la acción de los sindicatos

TIPO DE SINDICATO	ESTRATEGIA EMPRESARIAL	
	Tradicional (Gestión de RH orientada a reducción de costos y organización por puestos)	Moderna (Gestión de RH orientada a la colaboración y compromiso y nuevas formas de organización del trabajo)
Corporativo Tradicional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relaciones laborales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relaciones laborales de diálogo

(Negociación de empleos y salarios)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ verticales conforma a ley ▪ Baja representatividad y legitimidad del sindicato y la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ por encima de la ley ▪ Legitimidad de la empresa mayor que el sindicato.
Colaborativo (Promueve colaboración de trabajadores con calidad y productividad)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El sindicato promueve la colaboración pero la empresa no acepta la participación sindical ▪ Baja legitimidad de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relaciones laborales de dialogo orientadas al compromiso y colaboración con las nuevas formas de organización del trabajo ▪ Legitimidad compartida empresa-sindicato.
Participativo (Participa en nuevas formas de organización del trabajo y en la gestión del proceso productivo, promueve el aprendizaje y la innovación)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El sindicato promueve la colaboración pero la empresa no acepta la participación sindical ▪ Baja legitimidad de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relaciones laborales orientadas a la participación en las nuevas formas de organización del trabajo ▪ Representatividad y legitimidad mayor que en el sindicato colaborativo.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al esquema, la capacidad de agencia está en función del grado de colaboración y participación del sindicato en las NFOT y de su representatividad y legitimidad, y del tipo de estrategia de gestión de los recursos humanos y de las relaciones laborales que tenga la empresa.


EL COLEGIO
DE SONORA
BIBLIOTECA
GERARDO CORNEJO MURRIETA

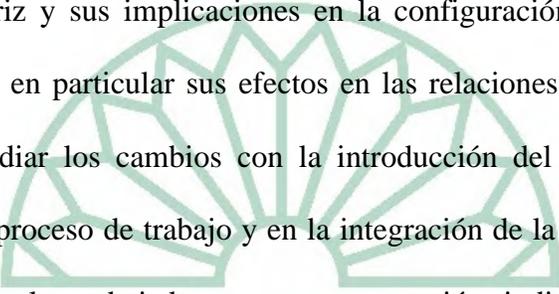
Capítulo II

LA PRODUCCIÓN MODULAR EN EL

“CAMPUS DE MANUFACTURA” DE FORD HERMOSILLO

Introducción

En la primera parte se analiza la evolución del diseño y la manufactura integral hacia el diseño y la manufactura modular de manera general, posteriormente se revisa esta evolución en la industria automotriz y sus implicaciones en la configuración organizacional de los parques de proveedores, en particular sus efectos en las relaciones laborales. Este análisis sirve de base para estudiar los cambios con la introducción del sistema de producción modular en Ford, en su proceso de trabajo y en la integración de la cadena de proveedores, así como sus efectos sobre los trabajadores y su representación sindical.



EL COLEGIO
DE SONORA
B I B L I O T E C A
GERARDO CORNEJO MURRIETA

2.1 La manufactura modular en la industria automotriz

La industria automotriz ha pasado por varias fases:

a) De la producción artesanal al modelo de producción fordista-taylorista, que se caracterizó por la producción de productos estandarizados en líneas móviles de producción para lograr economías de escala, incrementos en la productividad laboral y bajos costos, con organizaciones integradas verticalmente en que la mayoría de las partes y componentes eran fabricados por la misma compañía manufacturera y las compras a proveedores eran por subastas competitivas, generando relaciones conflictivas y de corto plazo.

b) Con el modelo de producción Toyota la organización de la producción se hace flexible y se orienta a la producción de pequeños lotes de carros con características diferenciadas según la segmentación del mercado, haciendo énfasis en la calidad, tanto del producto como del proceso, en la eliminación de desperdicios y la reducción de inventarios, y en el establecimiento de relaciones de confianza y responsabilidad compartida con sus proveedores en el diseño de piezas, el control de la calidad, la reducción de costos y el suministro de partes en los momentos precisos y en las cantidades exactas (CEPAL 2004).

c) En los últimos años, la globalización ha generado cambios en las preferencias de los consumidores y se ha intensificado la competencia. La necesidad de lograr alta calidad y bajos costos siempre ha estado presente en la industria automotriz, pero los cambios en el mercado exigen una entrega rápida de una alta variedad de productos hechos a las necesidades de los clientes, para lograrlo una respuesta ha sido el nuevo paradigma de la producción modular.

En los años recientes, la globalización ha intensificado la competencia y ha contribuido a delinear una nueva división internacional del trabajo, en la cual los proveedores pueden lograr economías de escala y de especialización y los fabricantes de equipo original (OEM, por sus siglas en inglés) pueden reducir los costos organizacionales derivados de la extrema complejidad de la trama industrial internacional. En este marco, los fabricantes y sus proveedores han desarrollado un concepto del automóvil como un sistema complejo que puede ser descompuesto en piezas discretas, o módulos, que luego pueden comunicarse unos con otros a través de interfaces estandarizadas y dentro de una arquitectura estandarizada; los módulos así definidos contienen no sólo los componentes del subsistema, sino además un tipo y una cantidad de conocimientos especializados (Camuffo 2003).

Sin renunciar a los principios de la *producción esbelta*, en la actualidad la industria se encuentra inmersa en un proceso de la transición hacia el paradigma modular.

La manufactura modular tiene tres niveles, el diseño, la producción y el uso y mantenimiento del producto por parte del consumidor:

- 1) El Diseño. Un producto puede explicarse en términos físicos y funcionales. Los elementos funcionales son las operaciones individuales y transformaciones que contribuyen al desempeño total de un producto, mientras que los elementos físicos son las partes, componentes y subensambles que implementan las funciones del producto y se integran en distintos bloques.

En la arquitectura de diseño integral, los elementos funcionales son distribuidos en diversos bloques que no tienen fronteras identificadas, por lo que sus interacciones son poco definidas y la modificación de un bloque requiere rediseñar todo el producto.

En la arquitectura modular, una colección de componentes intercambiables que implementan una o pocas funciones de un producto es llamada módulo. Un producto es un sistema de módulos que interactúan a través de interfases estandarizadas. Las interacciones entre los módulos son bien definidas de acuerdo a la función primaria del producto y los cambios en un módulo no afectan el diseño de otros módulos, por lo que cada módulo puede ser diseñado completamente independiente y su modificación no requiere rediseñar todo el producto, incrementando la posibilidad de diferenciación del producto con bajos costos.

El objetivo de la modularización en el diseño es reducir la complejidad por la interdependencia de los parámetros de diseño, reducir los tiempos de desarrollo del producto por la posibilidad de trabajar el diseño de cada módulo de manera paralela y la rápida adopción de nuevas tecnologías por la posibilidad de realizar mejoras en los módulos por separado.

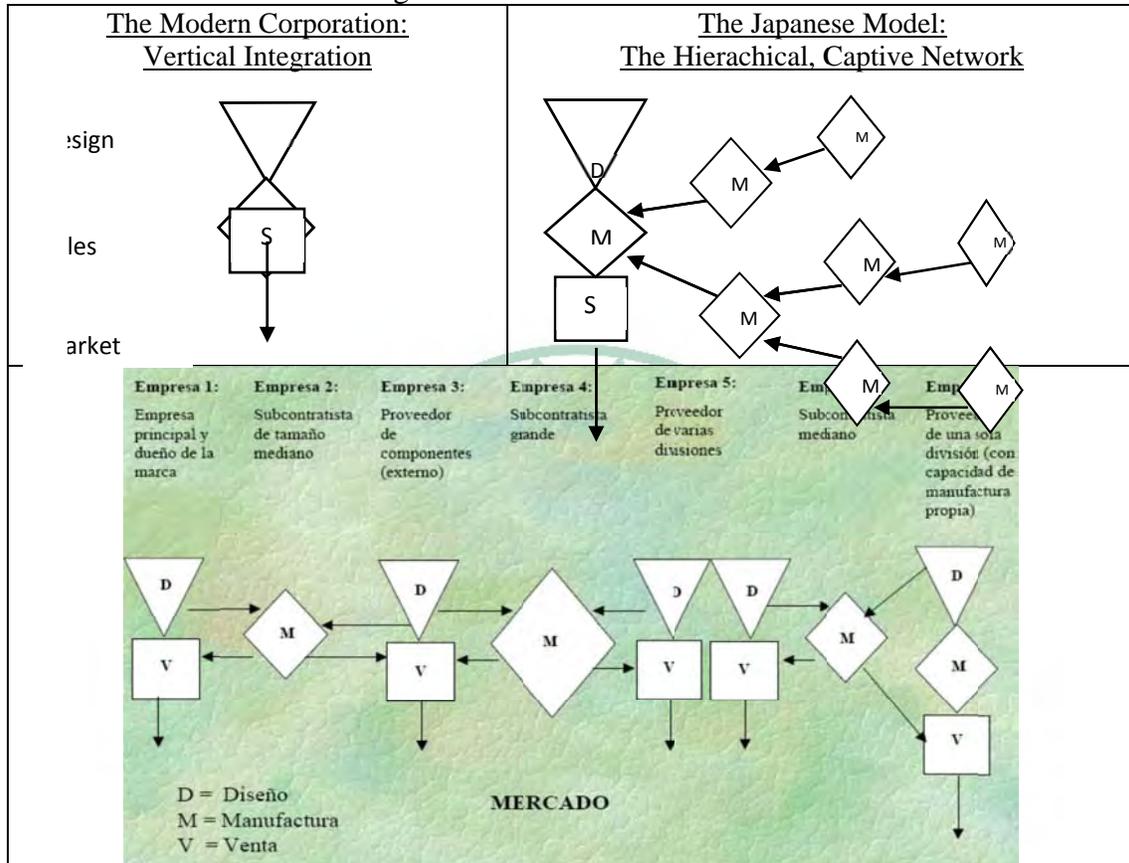
2) Modularidad en uso. Se refiere a la mezcla de elementos de un producto que correspondan a las necesidades y gustos individuales. En la arquitectura de producto integral, las opciones de variación en un producto son muy reducidas, pues el cambio en un block implica rediseñar todo el producto para satisfacer necesidades diferentes de los consumidores, mientras que en la arquitectura de producto modular se pueden hacer diferentes mezclas de módulos sin alterar el desempeño fundamental del producto. Los consumidores definen atributos de un producto que son clasificados en dos categorías: a) desempeño, y b) opciones que permiten al consumidor personalizar la apariencia y sensación del producto. Los aspectos que influyen en la perspectiva del consumidor son la facilidad de uso, de mantenimiento y el costo relativo de los diferentes módulos. El

objetivo de la modularidad en el uso es ofrecer a los consumidores una alta variedad de productos en los que puedan elegir opciones de mezclas (módulos) que correspondan a sus gustos.

3) Modularidad en manufactura. En la manufactura integral podemos ver que en el modelo de integración vertical la OEM se hace cargo del proceso de diseño del producto, del proceso de manufactura y de *marketing* (figura 2.1), y la mayor parte de los componentes se producen por la propia empresa manufacturera. El objetivo era lograr economías de escala para reducir costos. En el esquema de redes jerárquicas del modelo Toyota el proceso de manufactura continúa como una función de la empresa fabricante de equipo original, pero la cadena de proveedores se encarga de producir y abastecer la mayoría de partes y componentes que serán integradas en la línea de ensamble final (figura 2.1). Relaciones de confianza de mediano plazo permiten compartir responsabilidades entre la OEM y la cadena de proveedores para mejorar el diseño, reducir costos, mejorar la calidad y los tiempos de entrega (Cepal 2004).

En la manufactura modular se desarrolla la habilidad de precombinar un gran número de componentes en módulos para ser ensamblados fuera de la línea de ensamble principal, e incorporarlos mediante series pequeñas y simples de tareas. Los objetivos de la manufactura modular son reducir la complejidad en la línea, transfiriendo las tareas complejas y ergonómicamente difíciles fuera de la línea de ensamble principal; posponer el ensamble final para producir una alta variedad de productos sin incrementar los costos de producción; aumentar la flexibilidad del equipo y reducir los tiempos de *set-up*; acortar la línea de ensamble principal y flexibilizar el proceso de manufactura (Cepal 2004; Sako y Murray 2000).

Figura 2.1 Modelos de manufactura



Fuente: Cepal 2004.

Existen tres formas de organización de la cadena de producción modular:

- 1) En el consorcio modular, se transfieren todas las operaciones de producción y ensamble de módulos a los proveedores, incluyendo el ensamble final en la planta de ensamble principal (figura 2.1). Los proveedores son responsables de la inversión de capital y la gestión diaria de operaciones y logística. Las OEM proveen la tierra, edificios, infraestructura, la arquitectura de diseño del producto y los estándares de calidad.

2) Entrega justo a tiempo por plantas satélite. Los proveedores construyen plantas cerca de la planta de ensamble final (alrededor de 12 millas) y los módulos son entregados justo a tiempo en la secuencia requerida usando *trailers*.

3) Parque modular de proveedores. Las plantas proveedoras se construyen adyacentes a la planta de ensamble principal, producen los módulos y los trasladan a la planta de ensamble final generalmente mediante *conveyors*.

La forma que se adopte estará en función de: a) la distribución de tareas y responsabilidades a los diferentes proveedores por la naturaleza de su relación con la planta OEM; b) por la definición en la OEM de sus tecnologías centrales, su deseo y capacidad de absorber y desarrollar nuevas tecnologías, dedicando recursos a la investigación y desarrollo; c) por las condiciones del mercado de trabajo y capital local.

En principio, la relocalización y subcontratación tienen el objetivo de explotar bajos salarios en mercados emergentes o plazas no sindicalizadas, pero se considera una vía limitada y de corto plazo de ventajas competitivas, pues el tiempo o la baja productividad eliminan la ventaja de costos salariales bajos, por lo que la eficiencia operacional (en costo, calidad y entrega) es más importante en la decisión de subcontratar y conlleva a la integración de unidades organizacionales modulares con similar velocidad, intensidad y horas de operación, que generan demandas por condiciones similares de trabajo para todos los trabajadores, tanto de las plantas proveedoras como de la planta de ensamble final (Sako y Murray 2000).

Hay una tendencia creciente en la industria automotriz a la modularización y al *outsourcing* en los principales fabricantes de equipo original pues facilita la producción diversificada de productos y el flujo de producción, cumplir con los requerimientos de

costos y calidad y reducir la complejidad en el proceso principal por medio del subensamble y el preensamble de módulos, actividades que se transfieren a los proveedores.

“Un automóvil es un artefacto tecnológicamente complejo integrado por cerca de 10 mil componentes, cada uno fabricado con especificaciones propias de diseño, material, dimensiones, etcétera” (Lara et al 2005) (figura 2.2); como sistema modular un automóvil es un sistema complejo compuesto por piezas discretas (módulos) que interactúan y se comunican a través de interfases estandarizadas, dentro de una arquitectura estandarizada (Camuffo 2003).

En la industria automotriz un módulo puede definirse como un elemento formado por un grupo de partes y subsistemas, que cooperan en la construcción de un sistema único (el automóvil) que es capaz de interactuar internamente a través de interfases (Lara 2005).

Los módulos o sistemas que integran el vehículo son: El motor, la transmisión, la dirección, la suspensión, la carrocería, los interiores, los frenos, las ruedas, el sistema eléctrico, además de unos subsistemas como la refrigeración y el aire acondicionado (Lara 2005) (Tabla 2.1).

Figura 2.2 Anatomía de un vehículo



Fuente: Contreras, (2006)

Tabla 2.1 De las partes hacia los módulos y los sistemas

Partes	Módulos	Sistemas
Tela. Espuma. Fabricación del asiento.	Asiento	Sistema interior
Techo interior. Paneles interiores. Terminaciones.	Interiores	
Paneles de instrumentos. Medidores. Palanca de cambios. Manubrio. Terminaciones.	Módulo conductor	
Sensores de control del motor. Cables, bujías, distribuidor. Alternador	Encendido	Sistema eléctrico y electrónico
Mecanismo de suspensión y transmisión. Arnés de cables. Antibloqueo de frenos.	Electrónica del chasis	
Sonido. Luces. Calefacción, ventilación, aire acondicionado. Navegación. Bolsas de aire (airbag)	Electrónica del interior	
Motor. Ejes. Transmisión.	Tren motor	Sistema chasis
Suspensión. Frenos rolling. Ruedas y neumáticos.	Chasis móvil	
Amortiguadores.	Módulos "esquinas delanteras y	

Terminaciones. Radiador. Ventilador. Luces.	traseras”	
--	-----------	--

Fuente: Sturgeon (2002), citado por CEPAL (2004)

Hay que distinguir los módulos de la forma en que éstos se integran para formar un sistema, llamada modularidad, que se define como: 1) Un conjunto de características que especifican y delimitan: a) interfases entre componentes de un conjunto, b) mapas de funciones por componente y c) jerarquías de integración entre componentes; 2) una estrategia de desarrollo de nuevos productos en la cual interfases compartidas entre componentes en una arquitectura de productos dadas, son estandarizados y específicos para permitir una gran sustituibilidad de componentes entre familias de productos (Hsuan 2003); 3) sistemas, estructuras o configuraciones donde distintos componentes se interrelacionan a través de nodos para conformar una unidad (Lara 2005).

La modularidad en el diseño se refiere a la elección de la frontera de diseño de un producto y sus componentes, así como de sus características, funciones e interfases, y su interdependencia y comunicación con otros módulos para integrar un producto, por lo que se requieren tres elementos: a) una arquitectura que especifique qué módulos serán parte del sistema; b) interfases que describan como interactuarán los módulos, incluyendo su ensamble y comunicación, y c) estándares de desempeño (Camuffo 2003).

La modularidad en la producción se refiere al diseño de producto, de planta y del proceso de manufactura. El proceso de producción se divide en unidades modulares organizacionales o módulos de producción que corresponden a cada modelo diseñado. Los proveedores diseñan, producen y entregan los diversos módulos que integran el vehículo, por lo que las OEM se enfocan en la ingeniería del vehículo, en la calidad y en el servicio al cliente (Camuffo 2003).

La modularidad se distingue de la modularización, que es la actividad o proceso que permite estructurar e integrar los distintos módulos en una familia de modelos adecuados a nichos de mercado específicos en una plataforma común, con un alto porcentaje de módulos en común, en una “fábrica integrada” con una planta madre y módulos organizacionales y tecnológicos en diferentes plantas en los que las unidades organizacionales básicas dirigidas por equipos de trabajo tienden a ser homogéneas a través de las diferentes plantas (Camuffo 2003), con lo que se logra: a) elevar la posibilidad de manejar la complejidad, al delimitar y reducir el alcance de las interacciones que ocurren en el diseño o proceso de producción; b) coadyuva a que las diferentes partes de un diseño amplio trabajen al mismo tiempo, y c) maneja y ajusta la incertidumbre en el diseño de los productos, al localizarse los parámetros visibles en relación con aquellos que permanecen ocultos (Lara 2005).

La modularidad en el diseño de productos es también llamada arquitectura de producto y se distingue de la modularidad de la arquitectura organizacional, referida a la relación entre las plantas ensambladoras y los proveedores para la producción modular (Sako 2002). En este sentido Contreras señala:

La aparición de una nueva configuración emergente en las plantas de ensamblaje y en las relaciones con los proveedores que se caracteriza por: a) la fragmentación de los sistemas de producción en subsistemas casi-independientes, o módulos, que corresponden con los nuevos patrones de

diseño modular, y paulatinamente se vuelven más estandarizados entre las diferentes plantas de la misma firma (en el futuro, probablemente entre diferentes empresas y entre diferentes redes de proveedores); b) la reducción en el tamaño de las plantas de ensamblaje, a la vez que se establecen numerosos proveedores de primera línea para abastecer módulos, ya sea desde dentro de la planta o bien desde fábricas satélites instaladas en las proximidades (Contreras 2006)²³.

Así, en un sistema de producción modular los proveedores diseñan, fabrican y proveen módulos a la planta ensambladora, que se concentra en la ingeniería del vehículo, el proceso de ensamble, la calidad del producto y el servicio a los clientes.

La configuración productiva se refiere a los acuerdos organizacionales y relacionales entre empresas ensambladoras y proveedoras, que comprenden aspectos de organización, tecnología, desarrollo de productos, métodos de trabajo, procedimientos estándar, reglas, documentación, métodos de comunicación, escala, costos, aprendizaje y resolución de conflictos (Donnelly et al. 2006)

La arquitectura de producción modular permite replicar el sistema de producción en diferentes plantas y compañías a lo largo de la cadena productiva, y las nuevas tecnologías de información facilitan su coordinación, la reducción de los costos de transacción y la respuesta flexible para atender la demanda del mercado personalizada, por lo que representa la mayor transformación en las cadenas de proveedores (Camuffo 2003).

La arquitectura modular está asociada con mayor subcontratación de la producción, pero esta se da en un contexto de integración de propiedad de activos en consorcios modulares o parques de proveedores automotrices. La subcontratación tiene como objetivos

²³ Estas configuraciones son llamadas también parques de proveedores o consorcios modulares (Sako 2005).

la reducción de costo (Sako 2005), aunque esto depende de distintas formas diferentes de propiedad de activos y de contratos relacionales basados en la confianza.

Las plantas ensambladoras y las empresas proveedoras realizan contratos relacionales que toman la forma de acuerdos informales para garantizar la gobernanza del parque de proveedores (Sako 2005).

El grado de subcontratación puede ir desde el diseño hasta la producción en función de la capacidad de los proveedores, de sus competencias centrales, de su conocimiento acumulado, de su participación en el desarrollo del proceso y de su historia. El otro aspecto que se considera en estos contratos son los patrones de relaciones sociales en los que las transacciones económicas están incrustadas, es decir, las instituciones históricas, políticas y sociales que regulan aspectos como el mercado de trabajo, las políticas de gobierno, las asociaciones en la industria que condicionan las relaciones entre firmas e incluso personales (Sako 2005).

El desarrollo organizacional específico, o forma particular que adoptan los parques de proveedores depende pues, de las estrategias corporativas y de las relaciones con las instituciones locales.

En un estudio sobre los parques de proveedores en Europa y Brasil, Mari Sako encontró tres configuraciones principales, basadas en: 1) el grado de subcontratación de tareas, 2) los modelos de propiedad de activos y 3) los modelos de gobernanza. La primera corresponde a casos de integración de la propiedad y gobernanza relacional como VW en Resende, Smart Hambach y Ford Camacari; la segunda son casos de propiedad no integrada y gobernanza relacional como GM Gravatai; la tercera son casos de propiedad de activos no integrados y gobernanza aleatoria (Sako 2005).

Los seis casos analizados por Sako (2005) permiten observar que no hay una forma única de conformación de los consorcios modulares.

i) Consorcio modular de Resende Brasil.

El caso del consorcio modular de Resende Brasil es considerado atípico en la industria automotriz por su práctica de subcontratar el ensamble final. Siete proveedores ensamblan el chasis, las llantas, el motor, la transmisión, los asientos y demás módulos del vehículo; el terreno, el edificio, la maquinaria, equipos e inventarios, así como los servicios al condominio son propiedad de VW; VW subcontrató la administración de la fuerza de trabajo pero establece normas para el personal que deben ser seguidas por todos los proveedores:

- 
- Los salarios y beneficios son comunes.
 - Todos los trabajadores son entrenados por el Sistema de Educación Nacional (SENAL).
 - Todos los trabajadores son formados en la visión, cultura y valores de VW, por lo que se identifican como empleados de esta firma.
 - Los empleados de VW son trabajadores indirectos con funciones de desarrollo del producto, compras, ingeniería de proceso e ingeniería de control del proceso.
 - El enfoque de VW es en el diseño del producto, el marketing y el manejo de la relaciones con los clientes.
 - El proceso de ensamble del vehículo y la administración del personal directo queda a cargo de la empresa proveedora.

ii) Smart Hambach, en el noroeste de Francia.

En el caso de Smart Hambach, en el noroeste de Francia, es un consenso modular que produce carros eléctricos, como resultado de un *joint venture* entre Smart Hambach y Mercedes Benz. Siete empresas proveedoras proveen los módulos del vehículo, pero el ensamble final es realizado por Smart/Mercedes.

Los terrenos, edificios y equipos son propiedad y administrados por Smart y los proveedores pagan una renta por los equipos. Cada proveedor es autónomo en la administración de su personal, pero hay una coordinación entre los gerentes de recursos humanos (RH) y las condiciones salariales son compatibles aunque no idénticas, de tal forma que los paquetes de beneficios son de similar valor.



La gobernanza relacional del consorcio modular es liderada por Smart Hambach con la idea de formar un ecosistema en el que existe un sentido de comunidad y de propósito común.

iii) Consorcio modular de Ford en Camacari, Brasil.

En el caso del consorcio modular de Ford en Camacari, estado de Bahía, Brasil, se localizan 21 proveedoras de componentes y cuatro proveedores de servicio; 11 proveedores de componentes participan en la planta de ensamble final; los terrenos y edificios son de Ford, pero la maquinaria y equipos son de los proveedores.

El sistema de recursos humanos es uniforme en el consorcio modular. Ford conduce el proceso de selección, y los trabajadores contratados son entrenados por el SENAL y el

centro técnico de Ford. La estructura de salarios es igual para los operadores en todo el consorcio, menos para los ingenieros y directivos. Existe un comité de administración de recursos humanos para desarrollar y monitorear todo el sistema para prevenir conflictos laborales y crear consensos.

iv) GM Gravatai, en Río Grande Do Sul, Brasil

En el caso de GM Gravatai, en Río Grande Do Sul, Brasil, producen carros pequeños subcompactos con una arquitectura de producto modular y con base en los principios de la producción esbelta. Hay 16 proveedores en el consorcio modular, cada uno es dueño de su edificio, de su maquinaria y equipo. Producen y abastecen sus módulos a la planta de ensamble final sin participar en esta fase y están restringidos para abastecer a otros fabricantes de vehículos.

El sistema de recursos humanos es semejante al de Ford en Camacari. Existe un comité de políticas de personal que atiende los servicios al personal, las relaciones laborales y el sistema de recursos humanos para todo el consorcio modular.

El sistema de salarios es igual para todas las empresas y se rige por el contrato colectivo de trabajo entre la central sindical Forja Sindical y el complejo industrial de Gravatai.

iv) Renault en Douai, Francia y Palencia en España

En el caso de los parques de Renault en Douai, Francia y Palencia en España, tienen una configuración semejante; existen cinco proveedores de módulos con una relativa ausencia de contratos relacionales, con poca comunicación entre ellos. Cada uno negocia la renta de su edificio y determina su propia política de recursos humanos y negociación con

los sindicatos que da lugar a que los salarios y beneficios en las empresas proveedoras sean más bajos que en Renault.

v) Mercedes en Rastatt Alemania

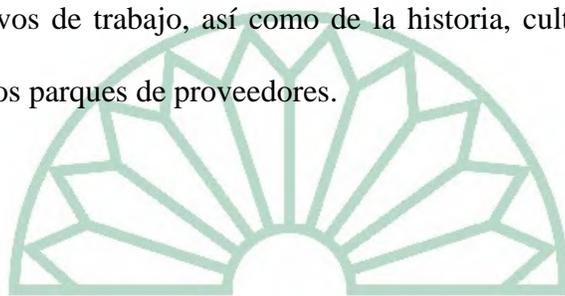
En el caso del parque industrial de Mercedes en Rastatt Alemania, existen diez proveedores en edificios adyacentes al área de ensamble. Las empresas proveedoras no participan en la línea de ensamble final por un acuerdo con el sindicato IG Metall.

Cada empresa tiene su propio sistema de recursos humanos y firman diversos contratos colectivos con sindicatos organizados por sector (metalmecánica, electrónica, plástico, textiles). En general, las empresas proveedoras pagan menos a sus trabajadores que lo que paga la empresa ensambladora.

Las conclusiones generales de este estudio son que, la arquitectura de producción modular está asociada a la subcontratación de tareas, pero ésta no se encuentra asociada directamente con la desintegración de la propiedad de activos, pues encuentra que en los consorcios modulares la subcontratación coexiste con la integración en la propiedad de activos; de la misma forma encuentra que los contratos relacionales coexisten con diferentes formas de propiedad de los activos y de participación en el diseño, producción y ensamble de los módulos para la fabricación de vehículos, y que, por lo tanto, cada configuración depende, por un lado, de las estrategias financieras, de proveeduría y manufactura de las armadoras, pero por otro lado, de las normas e instituciones locales, y que las más significativas de estas instituciones son las relacionadas con el mercado laboral (Sako 2005).

Hay tres elementos que es importante resaltar: Primero, que la producción modular no está asociada con el tipo de propiedad de activos, pues se ven claramente distintas formas de propiedad; segundo, que la producción modular no está asociada directamente a que las

empresas proveedoras se hagan cargo del ensamble final, como en el caso de Resende en Brasil, pues predominan los casos en que sólo proveen los módulos y son los trabajadores directos de la planta ensambladora quienes se hacen cargo del ensamble final, por lo tanto, hay diferentes tipos de subcontratación; tercero, que la producción modular no está asociada a un tipo de sistema de relaciones laborales, pues como se ve claramente, estos dependen del sistema de relaciones industriales de cada región en donde se localizan los parques de proveedores y de la historia, cultura y estrategias de los sindicatos que detentan la titularidad de los contratos colectivos de trabajo, así como de la historia, cultura y estrategias de las empresas que integran los parques de proveedores.



EL COLEGIO DE SONORA BIBLIOTECA CERARDO CORNEJO MURRIETA

Sin embargo, es posible identificar una serie de pautas en los procesos de manufactura modular:

- Con los consorcios modulares, la estructura de la cadena de proveedores cambia. Tradicionalmente los OEM diseñaban y ensamblaban el carro y los proveedores Tier 1 manufacturaban y proveían componentes directos del automóvil, los proveedores Tier 2 producían y proveían partes que se incluían en los componentes producidos por los Tier 1 y proveedores Tier 3 y Tier 4 proveían de materias primas; actualmente la tendencia en

la cadena de proveedores es la conformación de grandes firmas globales integradoras que diseñan y sub-ensamblan módulos completos de un vehículo y los ensamblan en la línea de ensamble final del vehículo, que cuentan a la vez con proveedores globales de sistemas complejos y proveedores de componentes, que a la vez tienen proveedores de materias primas y servicios, sin embargo la relación entre modularidad y *outsourcing* puede seguir varias trayectorias, dependiendo de la estrategia de las plantas armadoras, de su estructura de costos, de las capacidades de la cadena de proveedores, de los costos de capital y de trabajo, del desarrollo tecnológico (Fixson et al. 2004).

- El desarrollo organizacional modular depende de las estrategias corporativas y del empotramiento con las instituciones locales, en particular con las instituciones del mercado laboral.
- Existe un proceso de convergencia en los sistemas de producción entre las plantas que integran un consorcio modular comandado por las plantas ensambladoras.
- Hay una tendencia a estándares laborales menores en las empresas proveedoras respecto a la planta ensambladora, sobre todo en la fase de relocalización de las plantas proveedoras, pero la necesidad de eficiencia operacional y la convergencia en los sistemas de producción establece estándares de desempeño comunes que presionan al establecimiento de condiciones de trabajo semejantes en la planta ensambladora y en las plantas proveedoras.
- La tendencia a la convergencia en los estándares laborales entre las plantas ensambladoras y las plantas proveedoras está en función de las estrategias empresariales (caso Smart Hambach), de los sistemas de relaciones laborales locales y de la capacidad de los sindicatos (caso VW Resende, Ford Camacari y GM Gravatai en Brasil).

- Los sindicatos orientan su acción a proteger como materia de trabajo el proceso de ensamble del vehículo y que los procesos de subcontratación se orienten a la producción de módulos y los servicios.

2.2 Cambios con la introducción del sistema de producción modular en Ford Hermosillo

La línea de producción anterior se basó en una cadena de montaje altamente robotizada y automatizada con plataforma para un solo modelo. La organización del trabajo se basaba en grupos de trabajo integrados por cinco técnicos más un líder de grupo y un facilitador, con la responsabilidad de cumplir los objetivos de producción de acuerdo al Sistema de Producción Ford (FPS, por sus siglas en inglés) basada en los principios de la manufactura esbelta.

Con la introducción de la plataforma CD3 se introduce un sistema de manufactura flexible que permite producir diez modelos distintos con el mismo sistema de producción Ford. Con el sistema de manufactura flexible los vehículos se integran usando la misma maquinaria, procesos y partes en tres áreas principales:

1. *Body shop*, en el que las hojas de metal se unen, con la capacidad de correr múltiples modelos, a diferencia de la plataforma anterior que sólo corría un modelo.
2. Pintura, en el que se pueden manejar múltiples vehículos a diferencia del proceso anterior de pintura independiente para cada modelo.
3. Ensamble final, en el que mediante la configuración común de estaciones de trabajo, secuencias de trabajo estándar y equipo estándar, se pueden adaptar los cambios de contenido de una manera rápida y eficaz

El proceso de trabajo se realiza mediante los principios, objetivos, métodos y herramientas del FPS que se introdujo desde el año 1999 y que no varió con la introducción de la manufactura modular, se analiza pues es el fundamento de la nueva forma de organización del trabajo basado en grupos autodirigidos. El FPS está basado en tres ejes o engranes (Documento interno de Ford 2002):

1. El engrane de la gente: Gente flexible, capaz, altamente motivada y autorizada, un trabajo basado en grupo, alineado y guiado a mejorar continuamente el negocio, eliminando el desperdicio.
2. El engrane de la seguridad: Los procesos y equipos se diseñan y se mantienen a un nivel de clase mundial para garantizar seguridad, estabilidad, flexibilidad y calidad en cada estación que alcance y exceda consistentemente los requerimientos internos y externos del cliente.
3. El engrane del flujo continuo: La aplicación de manufactura “*lean*” y principios “justo a tiempo” para proporcionar un flujo continuo de materiales y productos en secuencia a la velocidad de la demanda del cliente. El flujo de valor se regula por el “*target time*”, que es el tiempo dentro del cual se debe producir una parte o producto, en base a la demanda del cliente.

El FPS, como se observa, está basado en los principios de la manufactura esbelta, del justo a tiempo, de la calidad total y del trabajo en equipo o grupos de trabajo (GT) como son llamados en Ford.

El Sistema de Producción Ford tiene como objetivos: a) eliminar los siete principales desperdicios en movimiento, transporte, corrección, inventario, espera, sobreprocesamiento,

sobreproducción; b) disminución por devoluciones en ventas; c) alta calidad, y d) empleados altamente motivados, capaces, autorizados y satisfechos.

Para lograr estos objetivos utiliza una serie de herramientas: a) el diagrama de flujo de valor, que es una representación visual del flujo de valor completo, incluyendo material, producto, flujo de información. Es la base para desarrollar un plan para mejorar el flujo de valor y eliminar los desperdicios; b) el proceso de administración de mantenimiento productivo total Ford (FTPM), que son procesos de administración de mantenimiento productivo, utilizando grupos de personal para mejorar la efectividad del grupo de manufactura, asegurando un funcionamiento estable, confiable y predecible del equipo; c) la fábrica visual, que son herramientas de administración para lograr un control visual en las áreas de trabajo, comunicar la condición relativa a las normas establecidas, hacer posible el reconocimiento de anomalías y así facilitar la respuesta inmediata como: i) pantallas visuales que comunican información importante, como ayuda de trabajo, códigos de color de las partes, tableros de actividades; ii) controles visuales: comunican información y/o elaboran controles dentro del lugar y proceso de trabajo para que las actividades se realicen de acuerdo a las normas; iii) el sistema de trabajo a prueba de errores (*Poka Yoke*), para detectar y prevenir errores humanos o de máquinas en el origen para incorporar la seguridad y calidad en el proceso de producción, proporcionando una inmediata detención, retroalimentación instantánea y prevención de problemas de calidad; iv) las cinco “S”, que son métodos para la organización y limpieza del área de trabajo: *Sort* (organización), *Stabilize* (estabilizar), *Shine* (limpieza), *Standarize* (estandarizar), *Sustain* (sostener, autodisciplina); v) el cambio rápido (QCO), que son cambios rápidos de troqueles, moldes, herramientas o procesos requeridos para producir diferentes grupos de productos para

ayudar al flujo continuo y tamaños reducidos de lotes, incrementando la flexibilidad sin comprometer la eficiencia del proceso; vi) el sistema de procesos de calidad, que es un método que permite a los grupos de trabajo documentar procedimientos estandarizados para la realización de sus tareas, para reducir la variabilidad del proceso y un mejoramiento continuo mediante la eliminación de desperdicios, utilizando herramientas como la hoja de instrucciones del operador, la hoja de análisis de capacidad (determina la capacidad de cada máquina dentro de un área de trabajo) y la hoja de análisis de trabajo (fallas de los elementos de trabajo del operador/máquina por ciclo); vii) el diseño de procesos "ban": Una serie de principios *lean* de distribución de procesos y plantas, que soportan el flujo de valor a través de la eliminación de los siete desperdicios; viii) el flujo de material sincrónico, que es un proceso facilitador que apoya un flujo continuo de materiales y productos transportados por un vehículo acondicionado, nivelado y con la secuencia tal, que permite ajustarse rápidamente a la demanda del cliente, eliminar desperdicio y reducir inventario; ix) la producción nivelada, para lograr un volumen y mezcla de productos distribuidos uniformemente en el tiempo con cargas estables; x) la producción sincronizada al ritmo de la demanda del cliente; xi) el sistema Justo a tiempo de logística y administración de inventario; xii) materiales industriales, que es un proceso apoyado por la base de suministro para materiales no productivos que proporciona la parte adecuada, en el lugar adecuado y en el momento adecuado, para reducir material almacenado, eliminar tiempo de espera y materiales obsoletos; xiii) organización de la política, que es un proceso de planeación visible y estructurado que concentra y alinea prioridades estratégicas de la organización entre director, gerentes de planta, gerentes de área, superintendente y grupos de trabajo; xiv)

planta esbelta estratégica (cielo azul), es un proceso de planeación y administración práctica utilizada para ayudar a operaciones a definir y aplicar su visión esbelta del futuro.

En la planta Ford, a través de las diversas herramientas del FPS, se documentan en detalle las funciones, objetivos, tareas, secuencias, tiempos y resultados de cada grupo de trabajo a lo largo de la línea de ensamble, así como las tareas de cada trabajador individual y de las áreas administrativas y de soporte. Este conocimiento codificado se convierte en conocimiento tácito mediante procesos de aprendizaje, formales e informales.

Por medio de instructores internos se les proporciona a los trabajadores la capacitación básica en aspectos técnicos y conductuales requeridos para su óptimo desempeño, y a través de la organización y funcionamiento de los grupos de trabajo, y de las diversas prácticas de recursos humanos y de relaciones laborales, se alinean las capacidades del proceso de trabajo, de los sistemas de gestión y del personal para optimizar el desempeño productivo, que es medido a través de una serie de indicadores para retroalimentar a los GT, y en caso de brechas entre el desempeño real y el planeado, se orienten mediante diversas metodologías a analizar los problemas y sus causas-raíz para plantear soluciones, que, de acuerdo a su complejidad, pueden ser resueltas por el mismo grupo de trabajo o por los grupos de especialistas en coordinación con el líder de grupo y la gerencia.

2.2.1 La organización del trabajo

Las secuencia de producción y las operaciones que se realizan en cada fase son:

1. Estampado

En esta área se origina la fabricación del auto, se reciben rollos de acero de diferentes calibres y dimensiones de acuerdo a las partes a fabricar. Los rollos se alimentan a la línea de corte de partes de hojas delgadas de metal:

- *Blanking*: se cortan hojas de lámina de un tamaño adecuado a las piezas que se van a producir.
- Embutido: con los moldes de embutidos se da a la hoja de lámina una forma predeterminada de acuerdo a la pieza que se va a producir: puertas, cofres, guardafangos, toldos, pisos y salpicaderas.
- Corte: se corta todo el exceso de metal que no se utiliza en la pieza que se está produciendo.
- Conformado: se da a la pieza su forma y dimensiones definitivas además de sus características como las líneas, dobleces, etc.
- Punzonado: se realizan los cortes en las piezas, según el diseño que se esté produciendo.
- Pieza Final: Las pieza se inspecciona y se almacena.

A lo largo de todo el proceso constantemente se revisa la corrección de las dimensiones, así como la calidad de trabajo. El equipo que se utiliza son prensas, grúas, robots para el traslado de piezas y un robot para medición por coordenadas y control de geometría para inspección de las piezas. Las piezas salen para ser ensambladas dentro de la planta o con un proveedor.

Tabla 2.2 Estampado: antes y después

Antes	Después
<p>Ford producía las puertas, cofres, compactos, paredes de fuego, pilares, laterales, guardafangos, toldos, cajuelas, pisos y salpicaderas</p>	<p>Actualmente Ford produce las partes para interiores (los pisos, puertas interiores, cofres interiores, laterales traseros interiores, interior de cajuela), y exteriores (techo, cofre, salpicaderas delanteras y traseras, un tipo de cajuela, puertas exteriores y el lateral trasero, y Magna produce un tipo de cajuelas y subensambla las partes que Ford produce</p> <p>En relación al proceso anterior, Ford se quedó con la mayoría del estampado de las partes y el subensamble de las partes se realiza en Magna. Por ejemplo, Ford manda separados los paneles exteriores e interiores y Magna los subensambla o engatilla</p> <p>La secuencia de producción es la misma</p>

Fuente: entrevistas a líderes de grupo

2. Carrocerías

En esta área se realiza el armado y soldado de las partes estampadas en cuatro áreas:

- Pisos: Aquí se conforma la base de la unidad.
- Laterales: Se arman los costados.
- *Preclam*: Mediante ganchos sujetadores se fijan los laterales con el piso y el techo para ser soldadas y unidas por los robots.
- *Door closure*: Llegan las puertas, la cajuela, el cofre y las salpicaderas y se ensamblan, eliminando los sobrantes de soldadura y dando el acabado final a la lámina para dejarlo listo para su traslado a pintura.

El equipo que se utiliza son elevadores, transportadores aéreos, 120 robots de tres y cinco ejes con controles programables para la soldadura del vehículo y lectores de código para reconocimiento de las unidades.

Tabla 2.3 Carrocerías: antes y después

Antes	Después
La plataforma de producción anteriormente permitía correr sólo un modelo a la vez.	<p>La actual plataforma CD3 permite correr 10 modelos distintos, y los robots se cambiaron por otros más modernos y flexibles.</p> <p>El proceso es igual, sólo que las partes que se subensamblan se pasaron a Magna y de allí llegan ahora los laterales, toldos, cofres y puertas.</p>

Fuente: entrevistas a líderes de grupo

3. Pintura

En esta área se llevan a cabo las operaciones más delicadas del proceso. Una de las funciones principales de la pintura es la protección de la lámina contra agentes del medio ambiente para prolongar la vida útil del auto, embellecerlo y darle una apariencia agradable. Las operaciones se realizan siguiendo la siguiente secuencia en diferentes áreas:

- **Área de fosfato:** en esta área se limpia de aceite e impurezas la unidad. Mediante transportadores aéreos la unidad se sumerge en tinas con reactivos químicos fosfatados que quitan grasas y aceites y posteriormente se sumergen en tinas para su enjuague.
- **E coat:** a través del transportador la carrocería se ioniza y se sumerge en tinas con carga eléctrica contraria para que se adhiera la primera capa de pintura muy delgada, de allí se pasa por un proceso de enjuague y posteriormente a un horno donde permanece 30 minutos para el secado.
- **Sello:** a la unidad se le aplica sello “espreado” por robots y personal, para sellar las uniones de los paneles para proteger al vehículo de filtraciones de agua y polvo y evitar ruidos de viento, de allí se pasa a un horno para secar el sello.

- *Primer*: se lija el vehículo para eliminar residuos de *E coat* y sello, se limpia y se aplica una capa de *primer* y se pasa a un horno de secado, después de media hora se traslada a un área de lijado de primer y limpieza.
- *Esmalte*: la siguiente etapa del proceso consiste en la aplicación de esmalte de color definitivo de acuerdo a la información que viene en un *transponder*. Las pinturas vienen de una sala de mezclas y se aplica mediante robots altamente flexibles y el personal retoca aquellos lugares que no alcancen los robots, posteriormente se aplica “*clear*” que es una capa transparente para dar brillo y nuevamente se introduce a un horno donde se realiza el secado del esmalte.
- *Pulido*: en esta fase los trabajadores checan y reparan defectos e impurezas pequeñas, retocan y pulen el esmalte y en los marcos se pegan calcomanías. Las aplicaciones de pintura en esta área se realizan manualmente con pistolas y se secan con secadoras industriales.
- *Inspección*: finalmente las unidades son inspeccionadas por una proveedora de servicios para asegurar que la pintura esté libre de defectos antes de ser enviada a la siguiente parte del proceso.

Los principales equipos utilizados son el sistema sumergible para pintura electrodepositada *E Coat*, el equipo *Berh* para aplicación electrostática de precisión de alto contenido de sólidos, equipos de pintura automáticos para la cabina principal de esmalte, hornos de pintura en forma de A para eliminar dispersión de suciedad y cabina de aspersión de control automático.

Tabla 2.4 Pintura: antes y después.

Antes	Después
<p>El sistema tradicional solo permitía el manejo de un vehículo a la vez por la baja capacidad de las cabinas y hornos y los robots tenían poca flexibilidad para llegar a partes interiores del vehículo difíciles.</p>	<p>El nuevo sistema permite manejar varios vehículos al mismo tiempo, pues se ampliaron las cabinas para el pintado del vehículo; se sustituyeron los robots por otros más pequeños y flexibles; los hornos se modificaron para establecer zonas de temperatura diferenciada para acelerar el proceso de secado y se hicieron más largos para tener mayor capacidad; en el área de sellado se construyó una mega celda con 10 robots y en esmalte se cambió el tipo de pintura por otra menos contaminante y de más fácil manejo.</p> <p>El proceso es el mismo, la empresa proveedora PIS suministra la pintura y materiales requeridos, los robots aplican la pintura, el personal de Ford retoca todos los detalles y los trabajadores de la proveedora PIS supervisan la calidad del trabajo.</p>

Fuente: Entrevistas a líderes de grupo

4. Ensamble final

Una vez pintado el vehículo, en esta área se ensamblan los módulos de vestidura, asientos, sistema de escape, tanque de gasolina, módulo frontal, sistema de refrigeración, motor y suspensión y sistema eléctrico-electrónico en dos áreas:

- *Trim* (Vestidura). En esta área se retiran las puertas y se instalan los componentes electrónicos, y las vestiduras internas y externas (arneses de piso, arnés principal, parrilla de fuego, soportes de motor, cortinas de aire, antirruído, quemacoco, bajo alfombra, alfombra, tablero de instrumentos, soportes, molduras, vestiduras laterales,

viseras, guanteras, cinturones de seguridad, espejos, mecanismos interiores de puertas, forros, alfombras, cristales.

- Chasis. En ésta área se ensamblan asientos, rines y llantas, volante, toldos, parrilla, faros, fascia y defensas.
- Motor. Aquí se instala el tren completo que viene de Benteler (motor, suspensión, transmisión, brazos, torres de amortiguador, amortiguadores, frenos, escape, cubierta de nieve), radiador, sistema de refrigeración, se llenan los niveles y se pone combustible.
- Preentrega. Al final de la línea, la unidad es bajada del transportador que la condujo por todo el circuito; se revisa un documento que ha viajado durante todo el trayecto con la unidad y se hace constar mediante inspecciones, que ha sido armado con todas sus partes y en buen estado. Las unidades pasan por un túnel de agua donde se simula una lluvia intensa para certificar que el vehículo no tiene filtraciones de agua; se realizan también inspecciones al interior y exterior de la unidad para verificar rayones, descascaraduras, abolladuras, partes faltantes o mal instaladas; se hace la inspección eléctrica verificando el funcionamiento del radio, espejos laterales, encendedor, etcétera, así como cada uno de los subsistemas que componen al vehículo; posteriormente se sacan lotes de carros y se corren 25 millas para pruebas de ruido y rechinidos.

J. D. Power, empresa de los concesionarios, realiza una auditoría de calidad final a los vehículos, que posteriormente pasan al área de embarque para ser trasladados a su destino.

Los equipos utilizados son transportadores aéreos, maquinas Merrill de prueba de rodaje y potencia de las cuatro ruedas con dinamómetro, horno infrarrojo de reparación de pintura, lector láser de códigos de identificación del vehículo y luces indicadoras por estación para opciones múltiples, robots para colocar los cristales y brazos articulados manejados por los técnicos para colocar piezas pesadas y birlos.

Tabla 2.5 Ensamble final: antes y después.

Antes	Después
En ensamble final se subensamblaban la mayoría de las partes	<p>Ford sigue haciendo el ensamble final; se realizó un proceso de reingeniería para estandarizar las estaciones de trabajo en una configuración común; se estandarizaron las secuencias de ensamble y el equipo, por lo que se redujeron tiempos de operación y de <i>set-up</i></p> <p>Ahora los subensambles se realizan por las empresas proveedoras y llegan al área los módulos para ser ensamblados</p> <p>El papel de los proveedores es mayor en la supervisión de la calidad de las partes y módulos que se reciben en la línea de ensamble, trabajo que realizan residentes de las proveedoras en coordinación, que son personal de confianza, en coordinación con los líderes de grupo</p> <p>Los robots para colocación de cristales se reprogramaron y se introdujeron más brazos articulados para facilitar las operaciones</p>

Fuente: entrevistas a líderes de grupo

Áreas de soporte

- **Contraloría:** La función de contraloría es llevar a cabo análisis financieros, con el objetivo de proporcionar información de costos a los diferentes departamentos para la toma de decisiones. Otra de las funciones es vigilar que los activos de la planta sean utilizados de acuerdo a las políticas establecidas por la compañía.

- Ingeniería de producción: Tiene la función de mejorar el proceso de producción, haciéndolo más robusto.
- Ingeniería de planta: Este departamento trabaja en tres aspectos que son servicio, proyectos y mantenimiento.
- Lanzamiento: Tiene a su cargo las funciones de planeación y coordinación dentro del proceso de lanzamiento de un nuevo vehículo.
- Recibo de material. Supervisan que todos los materiales lleguen con la calidad requerida. Cosma y PDI son subcontratadas para esta función.
- Recursos Humanos: Es el aspecto humano de la compañía y atiende aspectos como: Laborales, administra los salarios y las prestaciones; el entrenamiento, la selección y reclutamiento; la promoción escalafonaria, las relaciones con el sindicato y brinda apoyo en el manejo de las relaciones interpersonales.

EL COLEGIO

DE SONORA BIBLIOTECA

GERARDO CORNEJO MURRIETA

2.2.2 Integración de la cadena de proveedores en el “Campus de Manufactura”

Para lograr el flujo sincronizado de materiales a la línea de ensamble final y reducir costos por transportación y tiempos de entrega, se construyó un parque de proveedores (Parque Industrial Dynatech) entre el año 2004 y 2005 con una inversión superior a los 1700 millones de dólares, al que se le conoce como “Campus de Manufactura” adyacente a la planta Ford, que alberga a 14 proveedores directos (Tier 1) y otros 4 indirectos (Tier 2) de los diferentes módulos, además de varios proveedores de servicios especializados. En julio

del 2005 empezó formalmente la producción estimada en 300 mil vehículos anuales de los modelos Ford Fusion, Mercury Milan y Lincoln Zephyr (Contreras 2008).

El Grupo Dynatech está conformado por inversionistas locales, mismos que son dueños de las naves que son rentadas por los proveedores Tier 1, éstos son propietarios de la maquinaria y equipo y administran de manera directa a su personal.

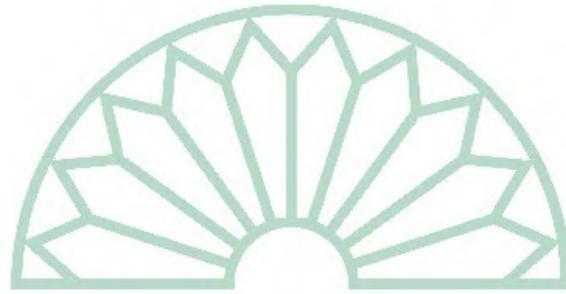
De acuerdo con Mari Sako (2005), los criterios para realizar una tipología de los parques de proveedores son la propiedad de activos, la estructura de gobernanza y el grado de subcontratación. En el caso de estudio, los proveedores rentan las naves y son propietarios de su maquinaria y equipo. La coordinación en el parque de proveedores con la planta ensambladora Ford se establece a través de tres comités: a) el comité de proveedores, en el que participan los gerentes de alto nivel para coordinar las políticas corporativas relacionadas con los contratos de proveeduría; b) el comité de manufactura, que coordina los aspectos de logística y producción, y c) el comité de recursos humanos, que sirve sólo para intercambio de información, no para coordinar políticas de gestión de personal o de relaciones laborales, pues cada planta es autónoma en este sentido y administra de manera directa a su personal.

El grado de subcontratación de tareas está determinado por la relación contractual con el Sindicato Nacional Progresista de Ford, que establece la materia de trabajo de estampado, carrocería, pintura y ensamble final para el personal sindicalizado, por lo que los subensambles de los módulos son los que se subcontratan a las plantas proveedoras, por lo que se puede caracterizar como un parque de proveedores y no como un consorcio modular.

Tabla 2.6 Parque de proveedores de Ford Hermosillo

Propiedad de activos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los proveedores T1 rentan las naves ▪ Son propietarios de su maquinaria y equipo
Gobernanza	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comité de proveedores ▪ Comité de manufactura ▪ Comité de recursos humanos
Grado de subcontratación	Los proveedores producen los módulos sin participar en el ensamble final

Fuente: Elaboración propia



EL COLEGIO

Tabla 2.7 Empresas proveedoras de Ford de primero y segundo nivel

	Proveedor	Número de trabajadores	Productos y servicios que proveen a Ford
1	Magna Sonora Forming Technologies, S.A. de C.V.	1300	Carrocería completa (piso del auto, pilares, laterales, panel de fuego, cofres, puertas, techos y cajuelas)
2	IACCNA (compró Collins and Aikman)	1400	Vestidura del carro por dentro (Tablero de instrumentos, consola central, forros, puertas, vestiduras plásticas, alfombras, tapetes, aislantes de ruido).
3	Faurecia Exhaust Services Mexicana, S.A. de C.V.	450	Sistema de escape completo
4	Grupo Antolín, Kiekert, Kuster	450	Recibe puertas de Magna, subensambla elevadores y bocina, la pasa a Ford que las pinta y termina de vestir las con el material que recibe de Collins.
5	Martinrea International Tanques	60	Tanque de gasolina, chasis metálico, arnés interno del tanque.
6	Flex and Gate	200	Molduras de plástico, logotipos, defensas
7	Hella Bher Plastic Omnium (HBPO)	40	Módulo Frontal (Radiador, ventilador, manguera de fusión, etcétera).
8	Delphi – Carlisle	350	Sistemas de refrigeración, sistema de enfriamiento para el radiador y soporte de sujeción para radiador y sistema de enfriamiento automotriz
9	Decoma International Decoplas, S.A. de C.V.	20	Vestidura total de la Facia, faros, rejillas y brackets
10	National Material	30	Corte de Acero en rollo de acuerdo a especificaciones para Ford y TWB

11	TWB	25	Corte de hojas de metal para posterior estampado y soldaduras para Ford y Magna
12	Benteler de México S. A. de C. V.	400	Tren completo. Motor y suspensión (espigas, compresor, juntas homocinéticas, amortiguadores,) frenos y transmisión.
13	Lear Corporation de México S. A. de C. V.	800	Asientos
14	Autopartes de Precisión de Santa Ana S. R. L. de C. V. (La empresa se localiza en Santa Ana, Sonora)	530	Tubos de nylon, conectores de plástico, tapones de aceite
15	Martín Rea Suspensiones (mecanismos)	309	Suspensión, la entrega a Benteler para su ensamble con Motor
16	Metokote	29	Pintan mofles, recubrimiento de <i>E-Coat</i> para Faurecia
17	System Technologies	40	Arnés completo desde el tablero de control al sistema de iluminación completo.
18	Brown Corporation	90	Soporte del tablero (estructura metálico), esqueleto y soportes del asiento, provee a Lear y a Collins
19	Vitro	36	Vidrios de ventanas y parabrisa.
Cuadro 3. Empresas proveedoras de servicios			
20	Ingeniería y Servicios Profesional de Sonora	n.d.	Montaje de maquinaria de robots, tubería contra incendio, estructura, automatización y maquinado.
21	Comercializadora Industrial del Noroeste		Mantenimiento e instalación de equipo automático y semiautomático
22	Seglo	150	Lógica de materiales
23	MexQ	200	Control de Calidad en Ford y Proveedoras
24	Gear	40	Control de Calidad en Ford
25	Axxi		Traslado de vehículos terminados a almacén y de almacén a tren o transportes para distribución a concesionarios
25	Transportes Unidos de México (TUM)	260	Transporte de materiales de proveedores a Ford

Fuente: Basado en Contreras (2006) y complementado con entrevistas.

La coordinación del sistema de producción en Ford se realiza mediante sistemas de información por computadora. La planta Ford recibe la programación de la producción vía satélite, de acuerdo a la demanda del mercado y se programa la producción diaria de unidades con sus correspondientes especificaciones, información que se recibe en las estaciones de trabajo. Antes de la plataforma CD3, se enviaban a los proveedores información de los pronósticos de producción con meses de anticipación, y de los modelos a producir y las partes requeridos con dos semanas de anticipación. Actualmente, con 24 horas de anticipación se envían las hojas de manifiesto, con toda la información sobre el módulo o parte a producirse por cada proveedor, y la secuencia y tiempos de ensamble en la línea de

ensamble en la planta Ford; la información se recibe en las plantas proveedoras, se imprime y se pega en el tablero de control para su producción. Los productos se envían con media hora de anticipación. Las características de las empresas proveedoras y sus procesos de producción se describen en el anexo correspondiente.

Los módulos o partes producidos son recibidos por la empresa TUM, que se encarga de su transporte a la planta Ford, al área de recibo de material, donde se verifica el cumplimiento de las especificaciones de calidad por dos empresas subcontratistas, Cosma y PDI. Otras dos subcontratistas se encargan de la logística interna, Seglo y Excell, que transportan los módulos o partes a las estaciones de trabajo en la línea de ensamble, allí, personal de las empresas TI Llamados residentes, que son personal de confianza, verifican los problemas que puedan surgir al ensamblar la parte o módulo, en coordinación con los líderes de grupo, para solucionar aquellos que correspondan a la planta proveedora. Ford comanda el proceso de mejora en las plantas proveedoras mediante auditorías de sus sistemas de trabajo, certificándolas conforme escalan en sus capacidades productivas, por lo que se da un proceso de convergencia en sus capacidades tecnológicas y organizativas, como se analiza en el anexo sobre las empresas proveedoras de Ford.

Todas las plantas cuentan con tecnología moderna; tienen la certificación Q1 que certifica que sus sistemas de gestión y procesos garantizan los estándares mundiales de calidad requeridos en la planta Ford, operan bajo los principios de la manufactura esbelta, como el sistema FPS en Ford; la organización del trabajo está basada en los GP con capacidad de resolver problemas en el proceso de trabajo; se pueden clasificar como empresas con capacidad tecnológica y organizativa de clase mundial, de acuerdo a la tipología de Mertens (2004).

El caso de la planta Benteler es la que se diferencia de las demás porque predomina la organización del trabajo por puesto de trabajo, pues la organización de grupos de 40 trabajadores que se reúnen una vez al mes para analizar problemas es muy diferente de la organización basada en pequeños grupos del resto de las plantas proveedoras y de la misma Ford, por lo que se puede considerar con menor capacidad organizativa que el resto de las plantas en el campus de manufactura.

La planta Ford en Hermosillo ha logrado la integración de los avances tecnológicos de punta con sistemas de trabajo basados en una cultura de participación de los trabajadores, en grupos de trabajo autodirigidos hacia las metas de desempeño productivo de la empresa, con un alto grado de integración y coordinación con su base de proveedores, lo que le ha permitido ser considerada la planta más avanzada del Corporativo Ford, como lo muestra la tabla 2.9, en la que se evalúan los principales indicadores del FPS para las principales plantas de Ford en el mundo.

EL COLEGIO
DE SONORA
BIBLIOTECA
GERARDO CORNEJO MURRIETA

Tabla 2.8 Definición de indicadores del FPS

ISPC	Control de procesos en las estaciones de trabajo
FTPM	Medibles de mantenimiento en las estaciones de trabajo
ME	Medibles ambientales
SME	Compras directas de los grupos de trabajo al almacén (los que se necesitan directamente para producir)
IMF	Compras directas de los departamentos al almacén (se necesita en el departamento para que la producción no se detenga)
<i>Sharp</i>	Auditoria total de los grupos de trabajo

Fuente: Covarrubias (2006)

Tabla 2.9 Indicadores FPS en diversas plantas de Ford.

	Nivel De Planta	Gerencia	Entrenamiento	Grupo de Trabajo	ISPC	FTPM	ME	SME	IMF	Sharp	Ambiente
		Nivel	Nivel	Nivel	Nivel	Nivel	Nivel	Nivel	Nivel	Nivel	Nivel
Planta AMERICA DEL NORTE											
Diamont/99	0.8	1	5	2	1	0	1	1	1	0	3
Emerald/00	1.5	1	4	1	1	1	2	2	1	2	2
Sapphire/00	1.9	3	4	3	2	2	3	1	2	2	5
Hermosillo/99	2.8	4	4	3	3	2	3	2	3	4	3
Hermosillo/00	3.9	6	6	6	4	4	4	3	4	6	4
Onyx/Data not available											
Planta AMERICA DEL SUR											
Sao Bernardo/99	2.4	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3
Ruby/99	1.7	2	3	4	2	1	1	1	2	2	2
Planta EUROPA											
Peral A/00	1.5	2	2	1	2	2	2	1	3	2	3
Aquama-rine/99	0	1	3	1	1	1	1	2	2	4	2
Amethyst/99	3.2	1	4	1	1	2	1	1	1	1	3
Quartz/99		4	4	3	3	3	3	3	3	3	
Planta ASIA DEL PACIFICO											
Amber/00	1.8	2	3	3	2	1	2	2	1	2	2
Opal/00	1.5	3	2	3	2	2	2	3	4	2	3
Topaz/00	2.5	3	2	3	2	2	2	3	4	2	3

Fuente: Covarrubias (2006)

Como se aprecia en el cuadro anterior, ha ocupado el primer lugar en todos los indicadores del Sistema de Producción Ford en comparación al resto de las plantas ensambladoras de Ford.

EL COLEGIO
DE SONORA
BIBLIOTECA
GERARDO CORNEJO MURRIETA

2.3 Consideraciones finales

En la investigación se encontró que Ford introdujo un sistema de manufactura flexible basado en el paradigma modular en el que establece nuevas relaciones con su cadena de

proveedores, los que se reubican en una configuración organizacional denominada parque de proveedores, de acuerdo a la tipología de Sako (2005).

La estructura de relaciones laborales depende de: a) el sistema de relaciones industriales local; en este caso, la legislación laboral mexicana establece el derecho de sindicalización, por lo que la forma de representación de los trabajadores en el parque son los sindicatos.

La configuración del parque depende, entre otros criterios, del grado de *outsourcing*, que depende a la vez, entre otros factores, de las instituciones locales, sobre todo del mercado laboral, y en particular de los sindicatos. En el caso de Ford, el sindicato ha defendido la materia de trabajo en las áreas de ensamblado, carrocería, pintura y ensamble final, lo que ha determinado que el grado de *outsourcing* corresponda a la producción y abasto de módulos por parte de las plantas ensambladoras, sin participar en el ensamble final.

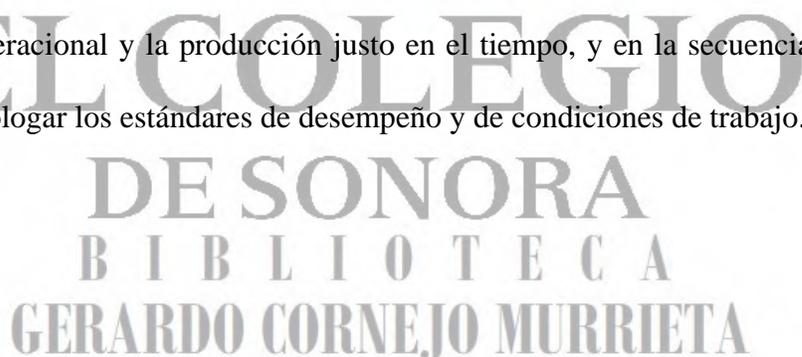
La gobernanza del parque puede incluir o no la gestión de recursos humanos y las relaciones laborales; en el caso de estudio, la gobernanza incluye aspectos relacionados con la producción y logística, siendo autónomas las diferentes plantas en los aspectos de administración del personal y de las relaciones laborales, posibilitando la diversidad de estrategias en este sentido.

Un aspecto central en la manufactura modular es la eficiencia operacional en costos, calidad y entrega, por lo que Ford comanda un proceso de mejora convergente en las plantas proveedoras de acuerdo a su propio sistema de producción, en consecuencia, tienden a homologarse los estándares de desempeño, presionando a una homologación de las condiciones de trabajo.

La necesidad de centralización y coordinación en la logística y operaciones entre la planta ensambladora y las plantas proveedoras para la producción justo a tiempo y la eficiencia operacional está en contradicción con la falta de centralización y coordinación en la gestión de recursos humanos y de las relaciones laborales, tema que se profundizará en el siguiente capítulo.

Un aspecto central en los procesos de mejora para lograr la eficiencia operacional son las nuevas formas de organización del trabajo que estimulan la participación de los trabajadores, como los grupos de trabajo autodirigidos en Ford, que tienden a implementarse en la mayoría de las plantas proveedoras.

En general, se concluye en este capítulo que en el sistema de manufactura laboral existe un proceso de convergencia en los cambios tecnológicos y organizativos (*upgrading*) entre las planta proveedoras y la planta ensambladora, comandado por esta última, orientado a la eficiencia operacional y la producción justo en el tiempo, y en la secuencia requerida, que tiende a homologar los estándares de desempeño y de condiciones de trabajo.



Capítulo III

SINDICALISMO Y RELACIONES LABORALES

Introducción

El capítulo se divide en dos partes. En la primera se estudia el sindicato y las relaciones laborales en Ford. Se analizan sus antecedentes, su estructura, las fases de desarrollo en su relación con la empresa, así como sus formas de representación, comunicación y negociación al interior de la planta. Se analiza el grado de bilateralidad y avance logrado en la negociación de la flexibilidad en las políticas de recursos humanos y los resultados en las relaciones laborales y en el sindicato por la introducción de la manufactura modular. En la segunda parte se estudian los diferentes tipos de sindicatos y de relaciones laborales en las empresas proveedoras de Ford de primer nivel, se comparan los niveles de flexibilidad en las proveedoras respecto a la planta Ford, los avances logrados en sus contratos colectivos en las diversas revisiones contractuales y se realiza un análisis comparativo de los contratos colectivos entre las diversas plantas de proveedores y en relación a Ford.

3.1 Sindicalismo y relaciones laborales en Ford

3.1.1 El Sindicato Nacional de Trabajadores de Ford (SINTRAFORD)

Después de un breve período en la Confederación Obrera Mexicana, los trabajadores de las plantas de Cuautitlán, Tlalnepantla y la Villa se integraron al Sindicato de Trabajadores de la Industria Automotriz y Conexos de la República Mexicana y negociaron la firma de un solo contrato colectivo en sustitución de los tres que estaban firmados por separado, reorganizándose en secciones sindicales con relativa autonomía para solucionar los problemas locales y ligadas en las revisiones salariales y contractuales. Dos años después el sindicato cambia su nombre a Sindicato Nacional de Trabajadores de Ford Motor Co. (SINTRAFORD) (Carrillo 1993).

La planta Ford en Hermosillo establece un plan de becarios en 1985 para seleccionar entre ellos su plantilla laboral. El primero de marzo de 1986 firma el CCT con el SINTRAFORD y empieza a contratar trabajadores. El Secretario General del SINTRAFORD nombra un delegado para que represente al Comité Ejecutivo Nacional (CEN) ante los trabajadores y la empresa. Tres meses después, en mayo, los trabajadores se organizan en asamblea y eligen democráticamente al comité de la sección local (Comité Ejecutivo Local, CEL) entre los trabajadores más populares y que habían participado en el programa de becarios, por lo que habían recibido capacitación en Japón y Europa (Entrevista a Ricardo Martínez 2008).

El CEL en sus inicios se integra por siete representantes, tres de ellos de tiempo completo; sus funciones principales son la negociación del CCT cada dos años en conjunto con el CEN y del salario cada año; la administración del contrato y la gestión laboral

cotidiana ante la empresa, el gobierno y las diversas instituciones de seguridad social como el Instituto Mexicano de Seguridad Social (IMSS), el Instituto Nacional del Fondo de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT) y otras. El CEL se elige por votación directa y secreta cada tres años con posibilidad de reelección y desde el inicio integró una estructura de 14 delegados, uno por departamento y por turno, como auxiliares en sus funciones, aunque esta estructura no tuvo el reconocimiento formal de la empresa. El sindicato realiza asambleas generales con el total de trabajadores cada cuatro meses para tomar decisiones que ejecuta el comité local.

Los delegados y representantes sindicales están en un proceso de capacitación permanente en temas de historia, administración sindical, seguridad social, estatutos, contrato colectivo, negociación colectiva, nueva cultura sindical; el Secretario General local, junto con el CEL, han asistido de manera regular cada año a programas de capacitación nacionales y a eventos internacionales para analizar los problemas y tendencias en la industria automotriz, en las relaciones laborales y en los sindicatos.

El Secretario General del SINTRAFORD es miembro de la Federación Internacional de Trabajadores de la Industria Metalmeccánica (FITIM) y ocupa cargo de representación en la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

La trayectoria del sindicato en su relación con la empresa puede ubicarse en distintas fases.

- La primera de ellas es de conflicto y abarca desde el inicio de operaciones en 1986 hasta el año de 1988. Desde el principio los trabajadores mostraron su inconformidad con las condiciones laborales pactadas en el CCT, es así que en la inauguración de la planta el 14 de noviembre de 1986 decidieron portar un listón rojinegro en protesta por los bajos

salario; cuatro meses después, en marzo de 1987, estallaron una huelga de 39 días por revisión salarial y la empresa despidió a los integrantes el comité de huelga, por lo que hubo protestas y paros de línea. En marzo de 1988 llevó a cabo la primera negociación del CCT logrando fortalecer la capacidad del sindicato en la negociación de las condiciones de trabajo en el piso de la fábrica, aumentar sus prestaciones y los niveles salariales; aún así, los trabajadores quedaron inconformes con los logros, por lo que realizaron paros de labores y utilizaron listones rojinegros en señal de protesta.

En agosto del mismo año, el secretario suplente del CEL se quejó por escrito ante la empresa por las malas condiciones de trabajo y fue despedido, por lo que se destituyó al CEL y el secretario suplente inició una huelga de hambre apoyada por paros y boicots. En noviembre del mismo año se realizaron nuevas elecciones y ganó el secretario suplente despedido, pero la empresa no sólo no lo reinstaló, despidió a todo el comité electo y a los delegados sindicales, buscando controlar el conflicto e imponer disciplina (García 2000).

- La segunda fase es de distensión y reducción de los conflictos laborales, abarca de 1989 a 1992 con la elección de un nuevo comité para ese período, que en la segunda revisión del CCT en 1990 incrementó el número de prestaciones, redujo el período de un año a seis meses para ascender entre niveles salariales y estableció una cláusula que fortaleció la presencia del sindicato²⁴, logrando que los conflictos entre ambas partes se redujeran.
- La tercera fase es de incremento en los conflictos laborales, que abarca los años de 1992 a 1995 y corresponde a la gestión de un nuevo comité para el período 1992-1994 y el

²⁴ Cuando un trabajador tenga un acuerdo con la empresa verbal o por escrito, o que en los hechos se desprenda que hubo consentimiento de las partes y no haya intervenido el sindicato y dichos acuerdos afecten al trabajador o a otros trabajadores en sus derechos contractuales, legales, o sienten un precedente contrario a los intereses de los mismos, éste quedará sin efecto (CI 9.1, CCT 1990 -1992)

primer año del siguiente comité. En la revisión salarial en 1993 estalló una huelga por incremento salarial; en mayo de 1994 el sindicato paró la planta una semana por una intoxicación masiva de trabajadores en el comedor de la empresa; en agosto del mismo año se realizó otro paro ante la muerte de un trabajador por negligencia médica.

- La cuarta fase es de transición a un sindicato de colaboración. La empresa capacitó al sindicato y los trabajadores en los retos y las oportunidades de crecimiento que representaba el nuevo entorno por la firma del Tratado de Libre Comercio firmado con Estados Unidos y Canadá; concientizó al sindicato sobre los efectos negativos en la imagen pública de la empresa por los conflictos laborales ya mencionados, e integró a su sistema operativo los temas de seguridad y empresa socialmente responsable. El comité local estaba integrado por trabajadores formados en la cultura de la calidad y la mejora continua, por lo que reconocieron los argumentos de la empresa y acordaron negociar y resolver los conflictos mediante el diálogo en el interior de la planta, sin manifestaciones en la calle, para mejorar la imagen pública de relaciones laborales conflictivas y avanzar en un esquema de colaboración que beneficiase a ambas partes. El nuevo comité se apoyaba en la empresa para la capacitación sindical en temas relacionados con el Seguro Social, INFONAVIT, FONACOT, y aplicó los principios de la empresa en el funcionamiento del sindicato, estableciendo roles y funciones, creando comisiones de orden y disciplina, de seguridad e higiene, y de capacitación y adiestramiento; solicitó que los grupos de trabajo se integrasen en el CCT para establecer un sistema formal de reconocimiento. Los resultados se manifestaron en el reconocimiento que recibió el sindicato de parte del corporativo de Ford por tener la mejor relación con la gerencia de recursos humanos a nivel mundial (Entrevista a Ariel Burgos 2007).

En abril de 1997, ante el anuncio de la empresa de que no habría reparto de utilidades por tercer año consecutivo, el sindicato decidió realizar asambleas multitudinarias en la entrada de la planta a la llegada de los camiones con el personal para tomar acuerdos. Los trabajadores realizaron una marcha de protesta que culminó con el pago de una cantidad negociada de 1 500 pesos por trabajador y para el año 1998, la empresa entregó una utilidad record de 20 mil pesos por trabajador²⁵.

- La quinta fase es de transición a un sindicato de participación en el proceso productivo, que inició con la elección de un nuevo comité local por el período 1998-2001. Desde su apertura y hasta 1998, Ford basaba su modelo de producción en los principios del modelo Toyota de calidad total, “justo a tiempo” y mejora continua integrados en el Sistema Operativo de Producción (SOP), integrando equipos de trabajo y círculos de calidad según las necesidades de la gerencia y supervisores. En 1999, con la introducción del modelo Focus, la empresa introdujo el Sistema de Producción Ford (FPS)²⁶, reorganizando al total de las estaciones de trabajo en pequeños grupos de trabajo (GT) que agrupan a cinco estaciones (cinco técnicos más un líder de grupo), y acuerda con el sindicato su integración al CCT.

Los GT ven de manera integral los problemas de producción y del personal, por lo que se establece una serie de indicadores para evaluar los avances y realizar sugerencias de mejora: costos, calidad, entrega (tiempo estándar), seguridad, ergonomía y moral; cada trabajador se hace responsable de evaluar un indicador y hacer sugerencias por escrito al líder del grupo; el líder de grupo, a su vez, se reúne con el supervisor, encargado de treinta trabajadores, todos los días para buscar soluciones; de igual manera, el supervisor

²⁵ (Entrevista a Ariel Burgos, secretario general 1995-98, 2008)

²⁶ El FPS se describe ampliamente en el capítulo 2.

se reúne con el superintendente, responsable de un segmento de la línea de ensamble, y éste con el gerente de manufactura.

De las reuniones de todos los GT se realiza una matriz de problemas y un día a la semana se para la planta media hora para que los GT se reúnan con sus supervisores, para revisar las soluciones a los problemas. El sindicato participa en las reuniones y los problemas que allí no se solucionen los revisan con cada gerencia responsable para aplicar las soluciones pertinentes, de esta forma, el sindicato participa en la solución, tanto de los problemas laborales como de los problemas de producción. Al integrarse al CCT se validan los GT por el sindicato, se califican en una escala de 5 a 9 logrando el 90 por ciento de ellos la máxima calificación; complementariamente, se establece un sistema de reconocimiento con un bono operativo por resultados y un bono por antigüedad.

El sindicato tiene reuniones con los líderes de grupo cada semana y reciben formación sindical para que jueguen un rol efectivo en la solución de problemas laborales en el proceso de producción, además se les ha formado como instructores en temas sindicales para mejorar el aprendizaje de los trabajadores y para fortalecer la identidad con el sindicato (Entrevista con Francisco Álvarez 2007).

El nuevo comité elegido para el periodo 2001-2004 enfrentó la baja en la producción de Ford por la caída en la demanda en Estados Unidos derivada de la crisis de las torres gemelas. Ford anuncia la necesidad de recortar 1 300 trabajadores y el sindicato propone y acuerda una estrategia negociada entre sindicato y empresa con el apoyo gubernamental, de tres puntos básicos:

1. Impulsar un plan de retiros voluntarios con fondos más altos, hasta un 40 por ciento por arriba de lo establecido en el CCT y en la Ley; esto generó cerca de 300 retiros voluntarios.
2. Subcontratación de servicios como surtido de materiales, sub-ensamble de motor y carrocería; eso significó el despido de 200 trabajadores.
3. Implementación de un sistema de trabajo denominado semanal, debido a que se trabajaría una semana y la siguiente no, la semana trabajada se pagaría el 100 por ciento del salario y la otra únicamente el 60 por ciento, en este punto el gobierno apoyó con un monto para el pago de nómina.

En una asamblea general se explicó la problemática y se planteó la propuesta a los trabajadores, que decidieron aceptar y acordaron reforzar el FPS para sostener la planta, por lo que se evitó el despido masivo, salieron 300 trabajadores por retiro voluntario y el esquema de trabajo parcial y pago parcial continuó durante año y medio, con apoyo de las becas de capacitación para desempleados del Servicio Nacional de Empleo. En el año 2002 los comités local y nacional fueron invitados por Ford a viajar a Brasil y Detroit para conocer los nuevos sistemas de producción modular y negociar su introducción en Ford Hermosillo. El sindicato planteó a la empresa su desacuerdo con la participación de los proveedores de módulos en la línea de ensamble final, por lo que aceptó la introducción del nuevo sistema de producción modular en Ford Hermosillo, con la condición de que la subcontratación dentro de la planta sólo sea con empresas de servicios, y la materia de trabajo principal del proceso de estampado, carrocería, pintura y ensamble final lo siguieran haciendo los trabajadores de Ford²⁷.

²⁷ Entrevista a Néstor Gastélum, Secretario General en el período 2001-2004, 2008)

- La sexta fase es la inserción de un sindicalismo de participación en el sistema de manufactura modular, ésta se inició con la elección de un nuevo comité local y con la ampliación de la planta Ford con base en la nueva plataforma CD3²⁸ para la producción de los modelos Fusion, Mercury Milan y Lincoln MKZ.

La empresa aceptó subcontratar al interior de la planta Ford sólo los servicios sobre la base de que los trabajadores tenían el máximo de eficiencia operacional entre las plantas de Ford en el mundo, y negoció y acuerda, en marzo de 2005, que los nuevos trabajadores tuvieran un tabulador salarial tres niveles menor que los trabajadores de planta y se nivelasen con el nivel inferior del tabulador en cinco años; a cambio, el sindicato negoció que se crearan dos niveles salariales hacia arriba y aceptó la propuesta de la empresa de que el nuevo proyecto de producción del Fusion se quedase en Hermosillo, ante la presión de la competencia para que el nuevo proyecto se fuera a Estados Unidos o a Brasil.

Con este acuerdo se entregaron las fichas para el nuevo ingreso, que se distribuyeron entre el comité local y los trabajadores, por lo que un alto porcentaje de la nueva plantilla²⁹ eran familiares de los trabajadores más antiguos, que aceptaron su ingreso con el nuevo tabulador, sin embargo, se generó un descontento hacia el Secretario General del SINTRAFORD por la firma del nuevo tabulador.

En esta fase, el sindicato apoyó los cambios en la planta Ford y se convirtió en un aliado muy importante para la solución de los problemas que van surgiendo con la implantación y maduración del nuevo sistema de manufactura modular.

²⁸ El desarrollo de la manufactura modular en Ford Hermosillo se analiza en el capítulo 2.

²⁹ El Comité local estima que 20% de los nuevos trabajadores son familiares de los trabajadores que ya estaban antes de la ampliación en el año 2005.

La subcontratación y modularización hacen más fácil y rápido el proceso de ensamble y facilita la estandarización de las operaciones en las estaciones de trabajo, pues los trabajadores reciben módulos con instrucciones precisas de los elementos a ensamblar, así como la secuencia y tiempos en que deben realizarse las operaciones; por lo que entre 2005 y 2008 se consolidan los GT y el FPS, se estandariza todo el proceso en la planta Ford y se sostienen los tres turnos de trabajo operando a toda su capacidad, logrando que el Ford Fusión obtenga el primer lugar en ventas en Estados Unidos³⁰.

Como resultado de la estandarización y de la subcontratación, la eficiencia operativa se incrementa, por lo que se requieren menos trabajadores para realizar el mismo trabajo. Las plazas desocupadas por los trabajadores que se jubilan o pensionan ya no son contratadas y la empresa ofrece planes de retiro voluntario con liquidaciones atractivas para los trabajadores antiguos, por lo que se reduce la plantilla laboral, aumentando el porcentaje relativo de trabajadores nuevos con más bajos salarios, por lo que los costos laborales se reducen.

En el año 2007 culminaba su período el Secretario General del SINTRAFORD y el Secretario General Local fue propuesto por los trabajadores para sustituirlo, basados en tres argumentos: 1) que la sección Hermosillo tenía más trabajadores que las plantas de Cuautitlán y Chihuahua juntas; 2) el rechazo al liderazgo autoritario del líder nacional, y 3) el descontento derivado del nuevo tabulador salarial; por lo que se dio un rechazo generalizado a la reelección del secretario general nacional. Los factores internos se reforzaron por tres factores externos: 1) el apoyo de la federación local de la CTM al líder local por la demanda expresa de los trabajadores; 2) el apoyo del gobernador del estado

³⁰ Entrevista a Ricardo Martínez, Secretario General de la Sección local por el período 2004-2007

al líder local por la petición que le hizo la federación local de la CTM, y 3) Ford no intervino de manera decidida ante el riesgo de que el conflicto sindical afectase sus operaciones. Los trabajadores realizaron una asamblea de acuerdo a la convocatoria, y ante el rechazo generalizado, el secretario general nacional se negó a presidirla. Los trabajadores eligieron un nuevo comité nacional encabezado por el secretario general de la sección local; el CEN desconoció los acuerdos y realizó una asamblea con delegados elegidos por él, que lo reeligieron. Se generó un conflicto intersindical, y ante la falta de acuerdos entre las partes, las autoridades de la Secretaría del Trabajo acordaron reconocer un nuevo sindicato, denominado Sindicato Nacional Progresista de Ford, que demandó la titularidad de los CCT del SINTRAFORD; las autoridades realizaron los recuentos en las plantas de Cuautitlán y Hermosillo, ganando en esta última, por lo que la sección Hermosillo se independizó del SINTRAFORD conformando un nuevo sindicato de empresa, del cual quedó al frente el Secretario General Local, Ricardo Martínez³¹. Con la crisis mundial en 2008 se han presentado nuevos retos para el Sindicato Nacional Progresista, pues la plantilla laboral disminuyó de 3 300 trabajadores en el año 2005 a 2 080 en 2008, como consecuencia de la mayor eficiencia operativa, la descentralización y subcontratación de la producción de módulos y de servicios; ante la estandarización lograda, la complejidad en el proceso de trabajo en Ford se redujo, siendo menos importante el apoyo del sindicato. Por otro lado, la propia crisis ha presionado a mayores reducciones de costos para enfrentar la competencia internacional.

3.1.2 Relaciones laborales

³¹ Entrevistas a Ricardo Martínez y Francisco Álvarez, 2008)

3.1.2.1 Mecanismos de comunicación y negociación

En la instalación de la planta ensambladora y de estampado en Hermosillo en 1986, un factor importante que la empresa consideró fue la flexibilidad de la mano de obra, ya que en un estudio realizado en 1984 establecía que la mano de obra local era dócil, flexible, de escasa sindicalización y reducida capacidad de negociación (Carrillo 1996).

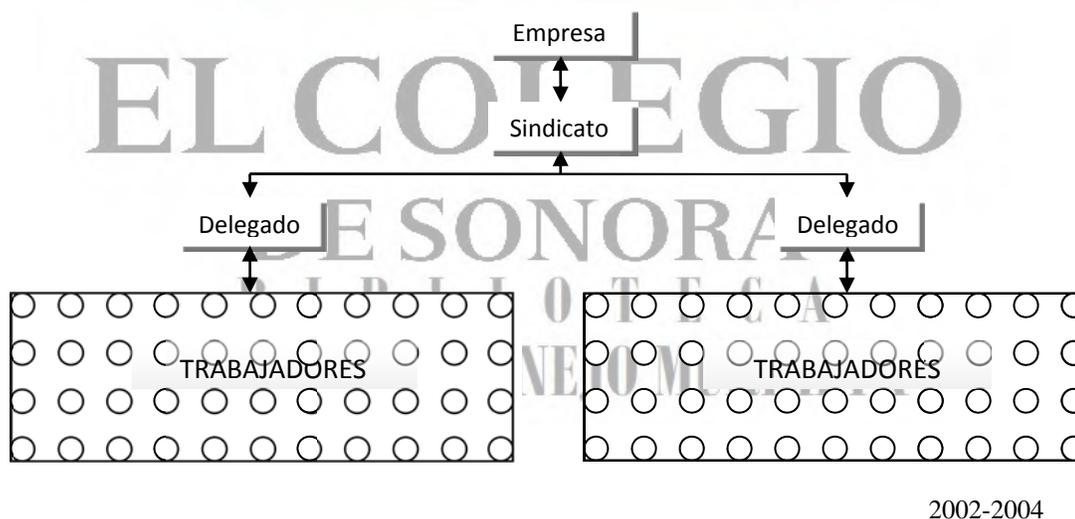
Para el año 2000 la situación anterior ya era diferente: Las nuevas formas de organización del trabajo, desarrolladas en un sistema de producción flexible, que integraba tecnología japonesa, sistemas de gestión americanos y mano de obra mexicana (Carrillo 1996), habían dado experiencia a los trabajadores en cuanto a relaciones laborales, capacidad de negociación y participación sindical.

Sin embargo, la estructura sindical se creó desde el inicio mediante procesos democráticos impuestos por los trabajadores, y aunque el titular del CCT era el secretario general del sindicato nacional, en la negociación del contrato con la empresa participaba tanto la sección local como el Comité Nacional. La estructura del comité ejecutivo de la sección local era reconocida por la empresa, pero no sucedía lo mismo con los delegados de área, que son auxiliares del comité local e intermediarios con los trabajadores.

La estructura sindical al interior de la planta en el período 1986-1998 se integraba con un delegado por departamento y por turno, que se convertía en el portavoz de los trabajadores y llevaba sus quejas al sindicato. Este último era el interlocutor con la empresa, de tal manera que los mecanismos de comunicación y negociación tenían una estructura vertical como la que se observa en el diagrama 3.1.

Esta estructura tenía como fin captar las quejas de los trabajadores, la vigilancia del contrato colectivo y la revisión salarial; como consecuencia, la gerencia contaba con mayores espacios de control, pues la capacidad de negociación del sindicato aun era reducidas, permitiendo a la empresa Ford implementar un tipo de flexibilidad funcional y numérica al interior de la planta, y por tanto, en el mercado de trabajo interno, poseer un contrato colectivo discrecional para la empresa y una participación sindical reducida (Carrillo, 1996). Estas características de la estructura sindical, así como su relación con la empresa, originaron que desde su inicio esta relación fuera conflictiva.

Diagrama 3.1 Esquema de comunicación y negociación del sindicato de Ford



Carrillo (1996) identifica cuatro etapas en la actividad sindical, diferentes a las consideradas al inicio de éste capítulo, pues hace referencia a los cambios en la estructura sindical de representación.

La primera etapa es desde la firma del primer CCT en 1986 hasta su revisión en 1988, que se caracteriza por el descontento de la sección local del sindicato, en la búsqueda de mejoras salariales, prestaciones y condiciones laborales.

En la segunda etapa, de marzo de 1988 hasta la revisión salarial de 1989, ocurre la formación y la actividad de trabajadores militantes que demandan la democratización de la estructura interna sindical (Carrillo 1996). Esta etapa es la que consolida la estructura sindical arriba descrita, debido a que en ella se despiden a líderes y se destituye al comité local, dejando las demandas laborales en segundo término y provocando un reforzamiento de las estructuras sindicales para enfrentar esas acciones de la empresa.

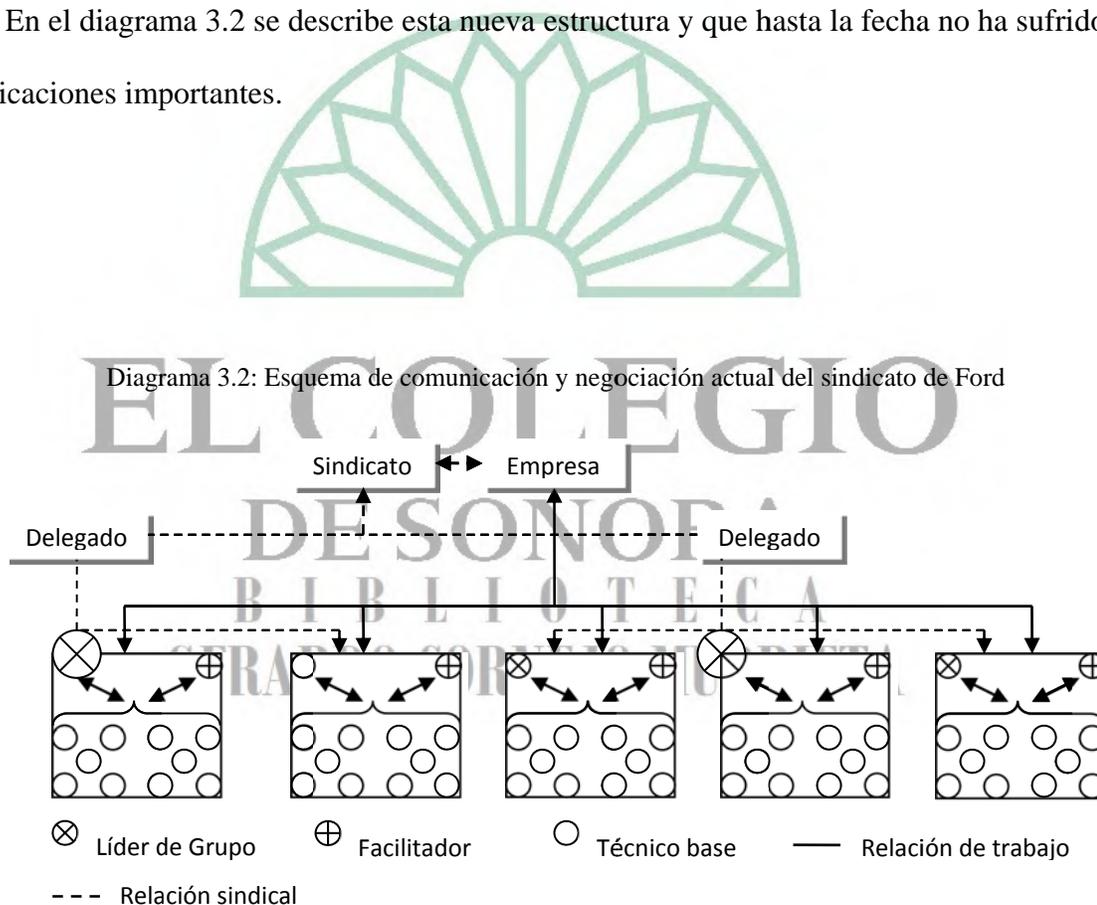
La tercera etapa en la periodización de Carrillo (1996) va de 1989 a 1992, y registra una “reagrupación organizativa” del sindicato, ocasionada por las continuas amenazas y hostigamientos de la empresa. En esta etapa se consolidan los liderazgos sindicales que, si bien no lo hacen democráticamente, sí obtienen legitimidad ante los trabajadores, debido al apoyo que reciben de la confederación estatal y nacional.

La cuarta etapa de esta periodización inicia con una mayor cooperación entre el sindicato y la empresa, por lo que hay mayor participación del sindicato en el funcionamiento de la fábrica a través de los grupos de trabajo, a la vez que el sindicato de la planta de Hermosillo se distancia del sindicato de la planta de Cuautitlán (Carrillo 1996).

La que podríamos denominar como quinta etapa, inicia en noviembre de 2001 con la disminución en el volumen de producción por la crisis derivada de los ataques terroristas en Estados Unidos; esto significaba un recorte de personal del 50 por ciento. Sin embargo, la mejoría en la comunicación del sindicato con la empresa facilitó la negociación para evitar el despido masivo de trabajadores; en la solución se involucró al gobierno, para establecer

un plan que permitiera evitar al máximo los despidos, de lo contrario se corría el riesgo de cerrar la planta. El sindicato propone a los trabajadores garantizar la producción al 100 por ciento, aunque existan problemas con la empresa; esto significa que el paro o emplazamiento se considera el último recurso y primero se deben agotar todas las opciones para solucionar el conflicto. Es a partir de esa quinta etapa que se reconfigura la estructura sindical, sus canales de comunicación, tanto con la empresa como con sus agremiados, y su participación en el proceso productivo.³²

En el diagrama 3.2 se describe esta nueva estructura y que hasta la fecha no ha sufrido modificaciones importantes.



³² Ver la fase de transición a un sindicalismo de participación en el proceso de trabajo en este capítulo.

El nuevo esquema está conformado por un líder de grupo y cinco técnicos base. El líder es el encargado de coordinar y ejecutar todos los elementos con los que está estructurado el grupo que son: La seguridad, la calidad, la entrega del grupo, mide el desempeño de la estación, y en caso de problemas tiene autoridad para solucionarlos en el piso, o para ir directamente con los directivos de la empresa, incluso tiene facultad de parar la línea, antes de que el problema salga de su estación; soluciona los problemas directamente con los técnicos, si requieren de dejar su estación por un rato o por el resto del turno les autoriza o los cubre. El técnico base es el que está encargado de una estación de trabajo cada uno tiene sus funciones como es en cualquier sistema de trabajo.

Este nuevo esquema de organización del trabajo al principio enfrentó resistencia por parte de los trabajadores, pues “los grupos entraron pero no significó el cambio de mentalidad; la mentalidad seguía siendo radical, sindicalista, asambleísta, pero el líder de grupo se veía como una especie de traidor a los intereses de los trabajadores” (Entrevista a Martín y Oscar 2007); sin embargo, esto se va transformando de manera gradual, cuando maduran los grupos de trabajo, como explican los entrevistados:

Conforme avanza el tiempo se adopta por convencimiento porque te convencen de que en el grupo te escuchan mejor, que tú levantas la mano y tienes más participación, la empresa se da cuenta de quién eres, de que necesitas, empieza a valorar tu trabajo, hay necesidad de viajar al extranjero, para que participes en los cambios de los nuevos modelos, empiezan a seleccionar a la gente que está conociendo y teniendo una apertura más amplia, que tiene la capacidad de mover a ese grupo fácilmente, que lo haces un grupo maduro, participativo, que todas las ideas las elevas, no te quedas con ellas, y aquí es cuando la gente dice: –

yo participo, yo puedo, aquí se da el convencimiento por convicción y ya no por obligación³³.

Cuando se instala la plataforma CD3 en 2004, los trabajadores no sólo ya han asimilado el funcionamiento de los grupos de trabajo, sino que se han identificado con la nueva estructura y las relaciones laborales se han reorganizado alrededor de este nuevo sistema, los canales de comunicación y negociación del sindicato se han modificado en tal forma, que prácticamente se han adaptado a las estructuras de los grupos de trabajo, de modo que el sindicato interactúa con la empresa y con los trabajadores a través de los líderes de grupo, esto es, la figura del delegado ha sufrido cambios, pues este ahora es designado por los trabajadores.

Actualmente en la planta Ford los trabajadores se organizan en 197 grupos y existen 60 delegados; aproximadamente existe un delegado por cada 20 a 50 trabajadores. Como se observa en la figura³⁴, en la mayoría de los casos el delegado es el mismo líder de grupo, pues ambos son elegidos por los trabajadores, por lo que los líderes de grupo asumen esa posición en la jerarquía sindical, estos a su vez son elegidos por el grupo mismo, para fines del desarrollo del trabajo. Es así que los delegados llegan a serlo con mayor legitimidad que en el esquema anterior.

El papel del delegado gira alrededor de los problemas relacionados con el CCT durante el periodo de duración del comité ejecutivo, mientras que la posición de líder de grupo es de un año, éste a su vez se encarga de solucionar problemas relacionados con las condiciones laborales, ausencias, etcétera, lo que no sólo requiere de generar nuevas formas de capacitar

³³ Entrevista a Martín y Oscar, miembros del comité ejecutivo a partir de la asamblea de noviembre de 2002.

³⁴ El número de trabajadores y de equipos de trabajo en la figura no coinciden necesariamente con la realidad, estos varían de entre cinco a 12 trabajadores por equipo y de tres a 10 grupos por delegado, en función de las características del área de trabajo.

en temas sindicales a los líderes, sino que más aun, se requiere de eliminar viejas formas sindicales por otras más democráticas y participativas en el piso de la planta, pero siempre teniendo como eje principal la organización del trabajo, junto con las necesidades de los trabajadores, buscando a la vez el fortalecimiento del sindicato.

En esas condiciones, el sindicato adquiere un nuevo rol en su interacción con los trabajadores y la empresa; por un lado sus representantes disfrutan de mayor legitimidad al ser electos por el grupo de trabajo; por otro, adquiere mayor presencia en los procesos fabriles, por tanto, mayor conciencia e injerencia en las necesidades de los trabajadores, lo que a su vez le proporciona más elementos de negociación de los términos del contrato colectivo. Esta presencia en el piso de trabajo se puede observar cuando el obrero afirma que:

El sindicato tiene la facilidad de cuando lo crea conveniente congregar a los líderes de grupo en cualquiera de sus áreas y les hace ver a los grupos (grupos maduros, ya está dada la idea de tener esta nueva cultura) que se convoca a ellos porque es difícil parar la producción para decírselo a todos ellos, este líder es una persona sindicalizada, este líder es un portavoz del sindicato, cuando es requerido y necesario, estos líderes ven cuestiones laborales³⁵.

A continuación se presenta un análisis comparativo de aspectos que pueden ayudar a aclarar mejor la forma en que el sindicato actuaba y actúa después de los cambios arriba descritos: Para mayor claridad del análisis se utilizará la clasificación citada por Sandoval (2003): 1) Política de selección, contratación y entrenamiento de personal; 2) Política de clasificación de puestos y enriquecimiento de tareas; 3) Política de salarios y ascensos.

³⁵ Entrevista a Martín y Oscar, miembros del Comité Ejecutivo 2002-2004, Hermosillo, 10 de marzo de 2007)

En el organigrama de la empresa, el Departamento de Relaciones Laborales está compuesto por representación de la empresa y del sindicato, por lo que las políticas de Recursos humanos se acuerdan y se implementan bilateralmente.

3.1.2.2 Políticas de selección, contratación y entrenamiento de personal.

En este aspecto se describe la Flexibilidad Numérica, es decir, que tan flexible es para la empresa la selección, contratación y entrenamiento, así como el despido del personal, a fin de identificar cual es la participación del sindicato en relación a los temas que integra.

Desde su fundación, las políticas de contratación se han regido básicamente por los mismos elementos: Las habilidades técnicas en mecánica, soldadura y acabados metálicos y la condición socioeconómica de los aspirantes. Sin embargo, algunos de los elementos que han variado desde ese tiempo son que en aquel entonces se le dio preferencia a los aspirantes que provenían de zonas rurales, contaban con educación secundaria mínima y eran solteros; estos requisitos han variado en el sentido de que hoy en día no se considera relevante el origen, pues ya existe en la localidad una formación de mano de obra capacitada; asimismo, la consideración del estado civil es un elemento que el sindicato logró negociar con la empresa (Tabla 3.1).

Tabla 3.1 Contratación, despido y entrenamiento en los CCT 2004-2006 y 2006-2008

Contratación, despido y entrenamiento en los CCT 2004-2006 y 2006-2008		
	2004-2006	2006-2008
Contratación	La empresa admitirá solo a miembros del sindicato y propuestos por este.	La empresa admitirá solo a miembros del sindicato y propuestos por este.
Despido	Durante el periodo de entrenamiento la empresa es libre de despedir a los aspirantes, una vez contratado, la empresa debe tener la conformidad del sindicato para el despido.	Durante el periodo de entrenamiento la empresa es libre de despedir a los aspirantes, una vez contratado, la empresa debe tener la conformidad del sindicato para el despido.
Entrenamiento	Empresa y sindicato se encargan de promover la	Empresa y sindicato se encargan de promover

capacitación.	la capacitación.
---------------	------------------

Fuente: Elaboración propia con datos de los CCT 2004-2006 y 2006-2008

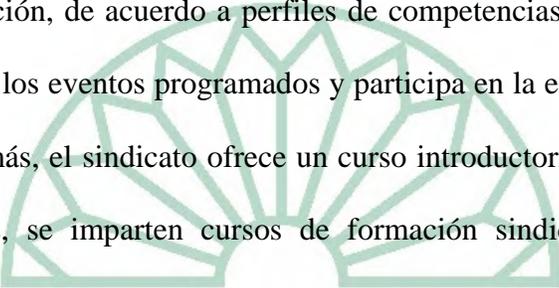
El CCT actual contempla que los requisitos mínimos de contratación del personal son: Contar con estudios mínimos de secundaria, ser admitido por la organización sindical, pasar un examen médico, ser mexicano, contar con la mayoría de edad, no tener antecedentes penales, así como entrevistarse con las áreas que requieren el personal. De tal manera que para asignar a un trabajador a un puesto, el procedimiento se puede describir de la siguiente manera:

1. Se hace del conocimiento al sindicato para que éste presente al trabajador.
2. Se revisa que la documentación esté completa; enseguida se realizan los exámenes y las entrevistas.
3. Si aprobó 1 y 2 entonces se aplica un estudio ergonómico para evaluar el área de trabajo donde se le asignará.
4. Después se le programa para la inducción sindical y la capacitación de la empresa por una semana; en este caso, se le da un curso de inducción de la empresa, y aprende los procesos y procedimientos de seguridad, en específico en relación al área de asignación.
5. Se le integra a un grupo de trabajo; inicialmente con estrecha vigilancia, apoyo y capacitación del líder de grupo, y posteriormente se le va dejando operar de manera más autónoma.

Un elemento que no ha variado es el hecho de que la empresa únicamente puede contratar a trabajadores miembros del sindicato y candidatos que éste proponga. Es así

que la selección del personal ocurre entre empresa y sindicato. Otro elemento en el que participan tanto la empresa como el sindicato es en la capacitación.

La capacitación ocurre de manera regular; los temas generales que comprende se relacionan con las tareas y requerimientos en el trabajo, y también se abordan temas actitudinales, como hábitos de efectividad y empatía en el trabajo mismo, que son para la evaluación del nivel salarial; el sindicato pactó en el Contrato Colectivo la integración de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, que realiza los diagnósticos de necesidades de capacitación, de acuerdo a perfiles de competencias, elabora los programas de capacitación, prepara los eventos programados y participa en la evaluación que se realiza a los trabajadores. Además, el sindicato ofrece un curso introductorio en temas sindicales a los nuevos trabajadores, se imparten cursos de formación sindical regularmente a los trabajadores y a los líderes de grupo, ya que éstos se convierten en representantes sindicales.



EL COLEGIO
DE SONORA
B I B L I O T E C A
GERARDO CORNEJO MURRIETA

El resultado de la participación del sindicato en las políticas de selección, contratación, capacitación y entrenamiento del personal, es la adquisición de una conciencia sindical en los trabajadores, reforzada por la comunicación del sindicato con los líderes de grupo y los delegados, y por la capacitación sindical, como se muestra en la identidad de los trabajadores con el sindicato en la tabla 4.10.

3.1.2.3 Políticas de clasificación de puestos y enriquecimiento de tareas

La flexibilidad funcional se refiere al control con el que cuenta la empresa en la movilidad de los trabajadores en cuanto a la clasificación de puestos y la asignación de tareas con la intención de alcanzar sus objetivos; el sindicato ha negociado cláusulas en el CCT que le permiten establecer límites a la flexibilidad funcional para evitar efectos negativos en los trabajadores.

En el CCT de 2004-2006 se eliminó la jornada diurna de 06:00 a 14:00 horas (lunes a sábado)) unificándose al horario de 07:30 a 17:00 horas (Tabla 3.2). La jornada mixta se recorrió 1:30 horas de lunes a viernes y los sábados pasó a la mañana, esto es, de 08:00 a 16:00 horas. Si bien estos horarios se plantearon para cubrir los nuevos requerimientos de la plataforma CD3 la modificación de las jornadas diurna y mixtas son resultado de la negociación del sindicato que buscaba beneficiar a los trabajadores, principalmente en el invierno.

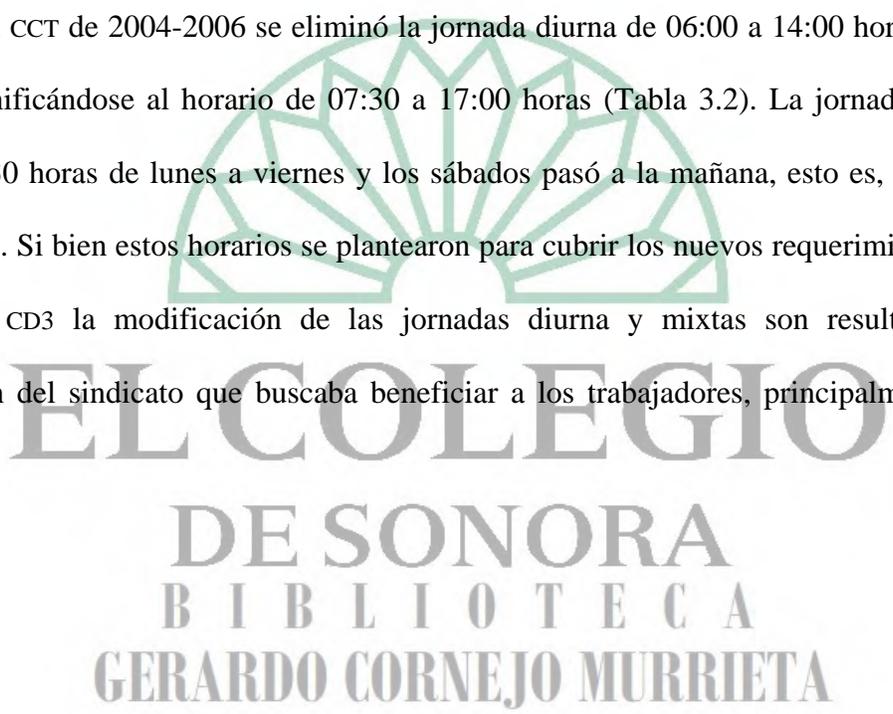


Tabla 3.2 Jornadas y turnos

JORNADAS Y TURNOS		
Horarios	2004-2006	2006-2008
Jornada diurna	06:00 a 15:30	06:00 a 15:30
Jornada diurna	06:00 a 14:00 (Lunes a sábado)	07:30 a 17:00
Jornada diurna	07: a 17:00	

Jornada mixta	14:00 a 23:00	14:00 a 23:00
Jornada mixta	14:00 a 21:30 (Lunes a viernes) y Sábado 14:00 a 22:00	15:30 a 23:00 (Lunes a viernes) y Sábado 08:00 a 16:00
Jornada nocturna	15:30 a 24:00	15:30 a 24:00
Jornada nocturna	16:00 a 00:30	16:00 a 00:30*
Jornada nocturna	17:00 a 01:30	17:00 a 01:30*
Jornada nocturna	22:30 a 07:00	22:30 a 07:00
Jornada nocturna	00:00 a 08:30	00:00 a 08:30
Jornada nocturna	21:30 a 06:00 (Lunes a viernes)	23:00 a 06:00 (Lunes a viernes) y Sábado de 16:00 a 24:00

Fuente: Elaboración propia con datos de los CCT 2004-2006 y 2006-2008

Además de participar en el proceso de fijación de los horarios de trabajo, el sindicato negoció 30 minutos de descanso, además de que las operaciones se suspenden diez minutos antes y diez minutos después de la comida, considerándolos como parte de la jornada laboral. En lo referente al tiempo extra, las condiciones del CCT de 2004-2006 y el de 2006-2008, no han variado (Tabla 3.3); en este aspecto, si bien el sindicato acepta que los requerimientos de tiempo extra se realicen cuando la empresa lo requiera y sea necesario para cubrir los volúmenes de producción, participa y se pone de acuerdo con la empresa para evitar efectos negativos en los trabajadores.

EL COLEGIO
DE SONORA
BIBLIOTECA
GERARDO CORNEJO MURRIETA

Tabla 3.3 Tiempo extra en los CCT 2004-06 y 2006-08

	2004-2006	2006-2008
--	-----------	-----------

Tiempo extra	Cuando lo requiera la empresa y cuando sea necesario para cubrir los volúmenes de producción, la empresa y el sindicato se ponen de acuerdo para organizar el tiempo extraordinario necesario	Cuando lo requiera la empresa y cuando sea necesario para cubrir los volúmenes de producción, la empresa y el sindicato se ponen de acuerdo para organizar el tiempo extraordinario necesario
--------------	---	---

Fuente: Elaboración propia con datos de los CCT 2004-2006 y 2006-2008

Un aspecto central en el FPS es la rotación del personal; es notable el intercambio, primero entre las diferentes estaciones de trabajo del grupo de trabajo, y después entre grupos de trabajo del mismo departamento. De esta manera se forman trabajadores flexibles, versátiles, multihabilidades, lo que es un objetivo central de la empresa en el que participa el sindicato, quien vela porque los cambios no pongan en riesgo al trabajador y sí faciliten su desarrollo.

El sindicato ha desarrollado la capacidad de negociar la flexibilidad funcional de manera que se cumple el objetivo de la empresa cuidando al mismo tiempo los riesgos de trabajo.

3.1.2.4 Política de salarios y ascensos

Si bien el proceso de promoción de los trabajadores no es distinto en los CCT analizados³⁶, la estructura salarial en los CCT de los dos periodos señalados ha variado de manera importante. Cómo se observa en la tabla 3.4, en el CCT del 2004-2006 existían diez niveles;

³⁶ 1) El trabajador debe de contar con cierta antigüedad establecida previamente en el contrato colectivo. 2) El trabajador debe de haber cumplido con los requerimientos de asistencia, capacitación, ni contar con faltas administrativas o disciplinarias. 3) Una vez cumplido lo anterior, se le aplica al trabajador una evaluación escrita acerca del puesto a ser promovido, y si la aprueba satisfactoriamente, entonces se le autoriza la promoción.

éstos mantenían una diferencia salarial de entre 1.76 a 1.91 pesos por hora. Por otro lado, el CCT de 2006-2008 se elevó a 15 los niveles; tres niveles (A, B y C) hacia abajo y dos hacia arriba (11 y 12), con una diferencia salarial de entre 1.92 a 2.15.

Tabla 3.4 Estructura salarial en los CCT 2004-2006 y 2006-2008

Estructura Salarial	Nivel	CCT Fecha			
		2004-2006		2006-2008	
		Salario por hora	Antigüedad necesaria para ascenso	Salario por hora	Antigüedad necesaria para ascenso
	A			16.88	-
	B			18.79	1
	C			20.71	2
	1	20.67	-	22.63	3
	2	22.57	0.5	24.64	4
	3	24.35	1	26.65	5
	4	26.16	1.5	28.64	5.5
	5	28.02	2	30.67	6
	6	29.88	2.5	32.70	6.5
	7	31.74	3	34.75	7
	8	33.50	3.5	36.67	7.5
	9	35.26	4	38.60	8
	10	37.17	4.5	40.68	8.5
	11			42.61	9
	12			44.76	9.5

Fuente: Elaboración propia con datos de los CCT 2004-2006 y 2006-2008

La diferencia salarial entre cada uno de los niveles, si bien es notable, donde se observó un cambio importante es en el tiempo necesario para alcanzar los niveles. La tabla 3.4 muestra los tabuladores salariales de los CCT de los años analizados, y puede observarse que los trabajadores que ingresaron con anterioridad al CCT 2006-2008 tenían oportunidades de subir de nivel en menor tiempo que los que ingresaron con el nuevo CCT, o sea aquellos que entraron con la ampliación de Ford en el año 2005.

Mientras que en el CCT 2004-2006 un trabajador ingresaba directamente al nivel 1 y a los seis meses podía ascender al nivel 2, al cumplir un año al nivel 3, y así sucesivamente

ascender cada seis meses hasta el nivel 10; en el CCT 2006-2008 el trabajador ingresa con nivel A y es después de 12 meses que puede ascender al nivel siguiente. Los ascensos subsecuentes son de un año hasta alcanzar el nivel 3; a partir de ese nivel los ascensos ocurrirán aproximadamente cada seis meses. Esto significa que los trabajadores con una antigüedad de tres años en el CCT anterior podían alcanzar un nivel 7, con un salario de 31.74 pesos la hora, los que entraron con el CCT 2006-2008 en ese mismo periodo, apenas pueden aspirar a obtener el nivel 1, con un salario de 18.79 pesos por hora.

En la práctica, este cambio establece dos subsistemas de mercados de trabajo internos, diferenciados por la política salarial para los trabajadores nuevos y viejos, conservando iguales las políticas de asignación, organización, entrenamiento, movilidad y seguridad en el trabajo.

El resultado de este cambio es interesante: Por una parte, los trabajadores de nuevo ingreso manifiestan su inconformidad, pues realizan el mismo trabajo que los trabajadores más antiguos y es mucho el tiempo que debe transcurrir para lograr niveles salariales semejantes. Esto ha generado descontento, situación que le resta legitimidad al sindicato y que se canalizó hacia el conflicto entre la Sección Local y el Comité Nacional³⁷, sin embargo, al mismo tiempo consideran que tienen frente a sí una carrera laboral amplia pues el escalafón considera 15 niveles salariales, y a partir del tercero las promociones pueden darse cada 6 meses, además, consideran que los salarios son semejantes a los de las empresas proveedoras, pero sus prestaciones son mayores (Entrevista a trabajadora de Estampado).

³⁷ Ver desarrollo del conflicto en la sección 3.1

Por su parte, los trabajadores que ingresaron anteriormente al CCT 2006-2008, han visto beneficios, pues el máximo nivel que podían alcanzar en el CCT anterior lo podían alcanzar a los 4.5 años (nivel 10). En el nuevo CCT, al incrementarse dos niveles (11 y 12) pueden alcanzar el máximo nivel en aproximadamente 5.5 años, y los de nuevo ingreso en 9.5 años, como se observa en la tabla 3.4.

La negociación de este nuevo escalafón salarial, a pesar de generar descontento entre los trabajadores nuevos, también dio al sindicato más legitimidad entre los trabajadores contratados antes del CCT 2006-2008. La negociación de este nuevo escalafón, como afirma Oscar³⁸, ocurre de tal manera que es el sindicato quien se ve forzado a proponer ese escalafón, ante la propuesta inicial de la empresa.

Al momento de la negociación del CCT, la empresa proponía que así como las empresas proveedoras de Ford en el nuevo esquema productivo de la plataforma CD3 se encargarían de producir módulos y partes del vehículo, fueran ellas mismas las que estuvieran ensamblado directamente las partes y módulos que producían (Oscar)³⁹.

Sin embargo, como se explicó anteriormente, el sindicato en el año 2002 ya había aceptado el *outsourcing* en algunos procesos, tales como surtido de materiales, subensamble de motor y carrocería; es por esto que el sindicato cedió sólo en la subcontratación de servicios, no de la producción, y no quiso ceder más en ese punto, pues representaba no sólo el despido de trabajadores, sino también la pérdida de representación del mismo sindicato y, por tanto, de fuerza dentro de la planta.

³⁸ El entrevistado Oscar era integrante del Comité Ejecutivo Sindical en ese momento

³⁹ La entrevista a Néstor Gastélum, Secretario General de la sección local en el período 2001-2004, ratifica este punto, pues la empresa lleva a la directiva sindical a Brasil y Estados Unidos a conocer la manufactura modular y es el *outsourcing* en el ensamble de módulos en la línea principal lo que el sindicato rechaza y negocia con la empresa.

Es así que se tuvo que pactar una nueva forma de escalafón pues, de acuerdo a la empresa, el esquema de escalafón salarial vigente en ese momento era excesivamente caro y le sería imposible soportarlo en un sistema productivo como el de la plataforma CD3.

La tendencia a los consorcios modulares se da por el objetivo de reducir costos, en la medida en que los salarios de las empresas proveedoras son menores que en la planta ensambladora, por lo que los procesos de *outsourcing* en una primera fase se dan en los servicios y van incorporando partes del proceso de producción hasta que incluyen el ensamble de módulos en la línea de producción (como el caso citado de VW Gravatai en Brasil), hasta abarcar todos los procesos que puedan representar un diferencial de costos a favor de las proveedoras.

En el caso de Ford Hermosillo, el sindicato desarrolla la capacidad de proteger la mayor parte de la materia de trabajo, sin embargo, un alto porcentaje de las actividades en el área de estampado se transfieren a Magna⁴⁰, a cambio de negociar un tabulador diferente que permite que durante cinco años los trabajadores de nuevo ingreso le representen costos laborales menores a la empresa a cambio, con una ganancia adicional, pues se crean dos nuevos niveles salariales hacia arriba.

En la práctica existe una marcada diferenciación salarial en la planta, con el 40 por ciento del personal en los niveles superiores y el 60 por ciento en los niveles inferiores, como se observa en la tabla 3.5.

Tabla 3.5 Porcentaje del personal ocupado por nivel salarial

Porcentaje del personal ocupado por nivel salarial
--

⁴⁰ El esquema de outsourcing y la división de tareas entre Ford y las proveedoras se analiza más extensamente en el capítulo 2.

Nivel 12	10%
Nivel 11	15%
Nivel 10	15%
Nivel B	35%
Nivel C	25%

Fuente: SINTRAFORD 2006

Por otro lado, la evaluación del desempeño laboral es un proceso sistemático, cuyos criterios principales son: Que el trabajador conozca el área de influencia de su estación, así como las operaciones de la planta y su estación. También se considera la implementación, sugerencias o mejoras que el trabajador haya impulsado, el cumplimiento de los estándares propios de su puesto y de los planes de rotación y de capacitación, de tal manera que el trabajador es certificado en sus habilidades técnicas.

Esta evaluación se emplea para conocer las áreas fuertes y débiles de cada trabajador, y así estar en posibilidades de que acceda a otra categoría y mejore su ingreso. En la evaluación participa el grupo de trabajo, el supervisor y el sindicato.

3.2 Sindicalismo y relaciones laborales en las proveedoras de Ford Hermosillo

De acuerdo a la tabla 2.7 las empresas proveedoras de Ford en el Campus de Manufactura son 26, 18 de ellas son proveedoras de módulos de primero y segundo nivel y siete proveedoras de servicios. En total cuentan con una plantilla de 7 200 trabajadores⁴¹.

La ampliación de la planta Ford en Hermosillo y la atracción de nuevos proveedores, representó un reto muy importante para el SINTRAFORD y para el sindicalismo regional, en principio porque implicaba, de acuerdo con las prácticas de contratación colectiva en el sistema de relaciones laborales en México, que se definiera quienes serían los sindicatos titulares de los contratos colectivos de las nuevas plantas de proveedores. En este proceso intervinieron tanto la empresa como los sindicatos automotrices, las centrales sindicales en Sonora, los sindicatos locales y los gobiernos federal y estatal.

La mayor parte de las nuevas empresas proveedoras de la planta Ford en Hermosillo ya eran proveedoras automotrices en Coahuila, Aguascalientes y en el centro de la República, y tenían contratos colectivos de trabajo con sindicatos fundamentalmente de la CTM, que sin embargo tenían historias, culturas y prácticas diferentes entre sí y con el SINTRAFORD. En Hermosillo los sindicatos del sector automotriz (de Ford, Benteler y Lear Corporation) eran activos, con participación activa de los trabajadores y con interlocución ante las empresas y las diversas dependencias de gobierno relacionadas con la problemática laboral.

Las empresas, en primera instancia, negociaron con las autoridades federales y con las centrales obreras continuar sus relaciones laborales con los sindicatos de sus lugares de

⁴¹ Para revisar los datos con mayor profundidad acerca del tipo de empresas, sus productos o servicios, el número de trabajadores, el proceso de trabajo y otras características ver tabla 2.7 y el anexo 4.

origen; como la mayoría de ellas provenían de Coahuila, se constituyó un sindicato, el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria Metal Mecánica, Automotriz y Proveedoras de Auto Partes en General, para firmar los contratos colectivos con dichas empresas.

Después de un complejo proceso de negociación entre las diferentes centrales, la empresa y los actores gubernamentales, los contratos colectivos de las nuevas empresas proveedoras de Ford quedaron como se muestra en la tabla 3.6.



Tabla 3.6 Contratos colectivos y sindicatos de las nuevas proveedoras de la planta Ford

EMPRESA	SINDICATO	CENTRAL	LUGAR DE ORIGEN DEL SINDICATO
Magna	Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria Metal Mecánica, Automotriz y Proveedoras de Auto Partes en General (SNTIMMAPAG)	CTM	Coahuila
Collins	Mismo sindicato.	CTM	Coahuila
Faurecia	Mismo sindicato.	CTM	Coahuila
Martín Rea	Mismo sindicato.	CTM	Coahuila
Carlisle	Mismo sindicato.	CTM	Coahuila
Grupo Antolín	Mismo sindicato.	CTM	Coahuila
TWB	Mismo sindicato.	CTM	Coahuila
Vitro	Mismo sindicato.	CTM	Coahuila
De Brown Co.	Mismo sindicato.	CTM	Coahuila
Decoplas	Mismo sindicato.	CTM	Coahuila
HBPO	Sindicato de Trabajadores Industriales y Conexos del Municipio de Hermosillo.	CTM	Sonora

Benteler	Sindicato de Trabajadores Industriales y Conexos del Municipio de Hermosillo.	CTM	Sonora
Flex and Gate	Sindicato Nacional de Trabajadores de Telecomunicaciones, cibernéticas, productos eléctricos, similares y conexos.	CTM	Distrito Federal
Tyssen Krup (la compra Martin Rea en 2007)	Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria Metal Mecánica, Automotriz y Proveedoras de Auto Partes en General (SNTIMMAPAPG)	CTM	Coahuila
Seglo	Sindicato Nacional de Trabajadores de Ford y de la Industria Automotriz.	CTM	Distrito Federal, Sección Sonora.
IRMI	Sindicato Nacional de Trabajadores de Ford y de la Industria Automotriz.	CTM	Distrito Federal, Sección Sonora.
Euris	Sindicato Nacional de Trabajadores de Ford y de la Industria Automotriz.	CTM	Distrito Federal, Sección Sonora.
Lear Corporation	Sindicato de Trabajadores de Lear Corporation	Independiente	Sonora
Ferromex	Sindicato de Obreros de la Metal Mecánica y Trabajadores en General del Municipio de Hermosillo.	CTM	Sonora
Axxi	Sindicato de Obreros de la Metal Mecánica y Trabajadores en General del Municipio de Hermosillo.	CTM	Sonora

Fuente: Contreras y Solís 2006.

EL COLEGIO DE SONORA
BIBLIOTECA
GERARDO CORNEJO MURRIETA

El Sindicato Nacional de Trabajadores de Ford y de la Industria Automotriz perdió el contrato colectivo con Ford Hermosillo, pero conservó la titularidad de los contratos colectivos con dos empresas proveedoras, IRMI y Euris; el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria Metalmeccánica, Automotriz y Proveedores de Autopartes en General, con origen en Coahuila, tiene la titularidad de los contratos colectivos con 11 de las empresas proveedoras: Magna, Collins, Faurecia, Martín Rea, Carlysle, Grupo Antolín, TWB, Vitro, De Brown, Decoplas y Martin Rea International (antes Tyssen Krup); el Sindicato de Trabajadores Industriales y Conexos del Municipio de Hermosillo, CTM, tiene la titularidad de los contratos colectivos de HBPO y Benteler; el Sindicato Nacional de Trabajadores de Telecomunicaciones, Telefonía, Comunicaciones Cibernéticas, Productos

Electrónicos, Similares y Conexos, con origen en el DF, tiene el contrato colectivo con Flex and Gate; el Sindicato de Trabajadores y Obreros en General de la Industria Urbana y Rural, Maquiladoras y Comercio, Similares y Conexos del estado de Sonora, de la CROC local, tenía el contrato colectivo con la empresa Tyssen Krup y lo perdió al inconformarse los trabajadores y decidir afiliarse a la CTM; el Sindicato de Obreros de la Metalmecánica y Trabajadores en General del Municipio de Hermosillo, de la CTM local, tiene el contrato colectivo con Ferromex y Axxi; y el Sindicato de Trabajadores de Lear Corporation tiene el contrato colectivo con la empresa del mismo nombre.

Diez de las grandes empresas proveedoras pactaron su contrato colectivo con el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria Metalmecánica, Automotriz y Proveedoras de Autopartes en General (SNTIMAPAG-CTM) que proviene de Saltillo, por lo que es el sindicato más importante en el parque de proveedores junto con el SINTRAFORD.

En Coahuila, el sindicalismo cetemista desarrolló un modelo de relaciones laborales que tiene como pilares una política de colaboración con las empresas, y una política de prestación de servicios a los trabajadores con una estructura sindical y de asesores profesionales para la solución de problemas laborales, jurídicos, de vivienda, de salud, e incluso problemas relacionados con los servicios municipales.

El contrato colectivo del SNTIMAPAG con General Motors en Coahuila es representativo del modelo de relaciones laborales impulsado por la CTM en esta región:

- Hay un alto nivel de flexibilidad en el trabajo, los trabajadores son polivalentes y pueden ser cambiados de una sección a otra, de un turno a otro, de un trabajo a otro, siempre y cuando no haya sobrecargas de trabajo ni se afecten los derechos escalafonarios.

- Los trabajadores participan voluntariamente en temas como la seguridad e higiene, la calidad, la productividad y la mejora continua mediante equipos de alto desempeño.
- El sindicato proporciona los trabajadores requeridos por la empresa previa capacitación sindical y los trabajadores ascienden en el escalafón de acuerdo a su antigüedad.
- El sindicato participa activamente en la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene y en la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.
- El sindicato cuenta con dos prestaciones muy importantes: 1) un fondo para la operación del Instituto de Capacitación Obrera y 2) un fondo de previsión social. Estos fondos son financiados de manera conjunta por la empresa y los trabajadores (Ibid).

Este modelo sindical se puede considerar, de acuerdo a la tipología establecida en el capítulo 2, como sindicato de colaboración, pues cumple con las siguientes características: Estructura de representación enfocada a la solución rápida de problemas o necesidades de los trabajadores en el piso de la planta, y de problemas laborales que afectan el proceso productivo; involucramiento activo en la modernización de la empresa; profesionalización de la carrera sindical con procesos intensivos de formación sindical y laboral; amplia interacción con los trabajadores.

Sin embargo, este modelo sindical y de relaciones laborales no es el que pactaron en primera instancia las empresas proveedoras de Ford-Hermosillo que contrataron con el SNTIMAPAG; los primeros contratos colectivos cuentan con un clausulado mínimo que apenas garantiza las prestaciones y derechos que establece la Ley Federal de Trabajo (LFT),

además de que se estableció un salario promedio semejante al de la región con prestaciones menores a las de las maquiladoras y no se permitió la existencia de representantes sindicales en el interior de las plantas. Lo mismo sucedió con el resto de empresas proveedoras, salvo los casos de Benteler y Lear Corporation, que ya estaban instaladas en la región.

Otro sindicato importante es el Sindicato de trabajadores Industriales y Conexos del Municipio de Hermosillo, titular de los contratos colectivos de Benteler y de HBPO. Es un sindicato local afiliado a la CTM con una estructura de representación tradicional integrada por el Comité Ejecutivo del Sindicato, tres delegados en Benteler y uno en HBPO, con escasa interacción con los trabajadores; de acuerdo a las encuestas, no interviene en el proceso productivo y acepta pasivamente los cambios en la empresa, su acción está orientada a las revisiones salariales y contractuales, y a la gestión frente a las instituciones de seguridad social, por lo que se clasifica como un sindicato corporativo.

En un estudio de Contreras y Solís (2006) se analizan los contratos colectivos de Ford y las empresas proveedoras en el parque industrial (tabla 3.6) en la fase posterior a la ampliación de Ford:



Tabla 3.7 Ford y sus proveedoras: Cláusulas contractuales, número de categorías y salarios

	Núm. de cláusulas	Núm. de categorías salariales	Salario diario (pesos)	
			Mínimo	Máximo
Ford-H	51	10	165.36	297.36
Proveedores de primera línea				
Carlisle	44	3	91.00	101.00
C&A	44	4	76.00	116.00
TWB	65	4	90.00	130.00
Decoplas	44	4	75.00	90.00
SFA	42	6	76.00	115.00
SFT	45	5	76.00	115.00
Martinrea	47	4	98.50	155.00
Sonora Forming	42	6	76.00	115.00
Proveedores de segunda y tercera línea				
Brown Co.	34	3	85.00	160.00
Exahust S.M.	67	3	76.00	90.00
M. Door	38	2	70.00	85.00
Gestión Ind	38	2	110.00	110.00

Fuente: Contreras y Solís 2006.

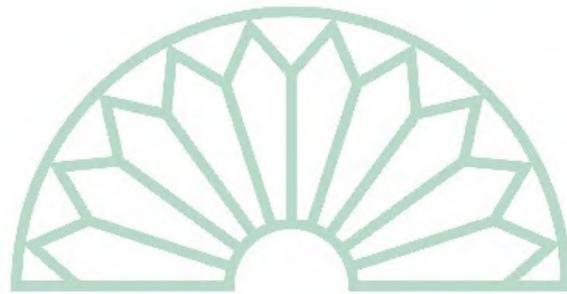
Como se ve, los salarios en las empresas proveedoras son muy inferiores a los de la planta Ford, aunque semejantes al promedio de las empresas maquiladoras.



EL COLEGIO DE SONORA BIBLIOTECA GERARDO CORNEJO MURRIETA

Flexibilidad numérica en los contratos colectivos de Ford Hermosillo y sus proveedores

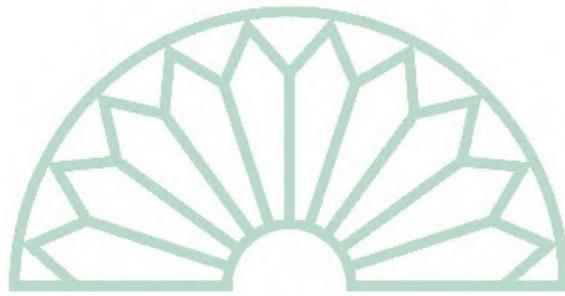
Empresa	Contratación	Despido	Subcontratación
Ford	La empresa esta obligada a solo a miembros del sindicato y candidatos propuestos por este. La selección será entre la empresa y el sindicato.	Libre para la empresa durante el periodo de entrenamiento.	Libre para la empresa cuando sea necesario variar los volúmenes de producción, así como aquellos trabajos que no estén directamente relacionados con el objeto de la planta que es el estampado y ensamble. Siempre y cuando no resplacen a los trabajadores sindicalizados. Asimismo, para cualquier aplicación y/o remodelación que no pueda ser realizado por el personal sindicalizado.
Carlisle	Libre para la empresa. Obliga al contratado a sindicalizarse.	Libre para la empresa durante del periodo de entrenamiento. Aplica cláusula de exclusión.	Libre para la empresa en actividades "vigilancia, transporte, limpieza, construcción, mantenimiento, asesorías y demás servicios que estime necesarios". Ante variaciones en los volúmenes de producción, la empresa estará facultada para contratar personal por tiempo u obra determinada. Los empleados de confianza no sólo deberán dirigir e inspeccionar las



EL COLEGIO DE SONORA BIBLIOTECA GERARDO CORNEJO MURRIETA

(Continuación)

Empresa	Contratación	Despido	Subcontratación
SFT	Libre para la empresa. Obliga al contratado a sindicalizarse.	Libre para la empresa durante del periodo de entrenamiento.	Libre para la empresa en actividades "vigilancia, transporte, limpieza, construcción, mantenimiento, asesorías y demás servicios que estime necesarios". Ante variaciones en los volúmenes de producción, la empresa estará facultada para contratar personal por tiempo u obra determinada. Los empleados de confianza no sólo deberán dirigir e inspeccionar las labores, sino que podrán realizar operaciones materiales.
			Libre para la empresa en actividades "vigilancia, transporte, limpieza, construcción, mantenimiento,

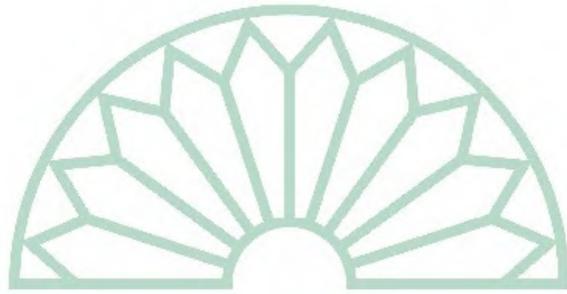


EL COLEGIO
DE SONORA
B I B L I O T E C A
GERARDO CORNEJO MURRIETA

(Continuación)

Empresa	Contratación	Despido	Subcontratación
---------	--------------	---------	-----------------

Libre para la empresa. Libre para la empresa Libre para la empresa en actividades "vigilancia, transporte, limpieza, construcción, mantenimiento, asesorías y demás servicios que estime necesarios". Además si tiene necesidad de variar los volúmenes de su producción, estará facultada para contratar personal



EL COLEGIO
DE SONORA
B I B L I O T E C A
GERARDO CORNEJO MURRIETA

El SINTRAFORD es el único sindicato que propone a candidatos para la contratación; en el caso de las empresas proveedoras, contratan directamente aunque después los trabajadores tienen la obligación de sindicalizarse. En los casos de despidos las empresas se ajustan a la LFT, sólo en el período de entrenamiento es libre; en los casos de subcontratación, tanto en Ford como en las empresa proveedoras se estipula que podrán realizarse en caso de variaciones en los volúmenes de producción, contratando personal por obra o tiempo determinado, en lo general, la subcontratación sólo podrá realizarse en actividades no directamente productivas.

En el caso de la flexibilidad funcional se ve también una diferencia muy grande entre el CCT con el SINTRAFORD, que tiene pactada la negociación de los horarios de trabajo y descansos obligatorios durante la jornada de trabajo, además de que los ascensos están reglamentados en el CCT, mediante una combinación de capacitación, evaluación del desempeño y antigüedad, mientras que en los CCT con las empresas proveedoras existe una flexibilidad unilateral total respecto a horarios, criterios de ascenso y movilidad de los trabajadores de un puesto o área a otros, y en algunos CCT se pacta incluso la posibilidad de mover a los trabajadores de una región a otra.

Flexibilidad funcional en los contratos colectivos de Ford Hermosillo y sus proveedores

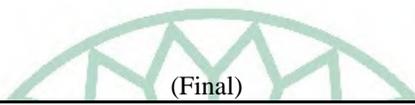
Empresa	Jornada	Movilidad	Polivalencia
Ford	El sindicato sugiere horarios más comunes para ser trabajados, donde no incluye el domingo. Obligatorio 30 minutos de descanso, las operaciones se suspenderan 10 minutos antes y 10 minutos después de la comida, tomando estos como parte de la jornada laboral.	Todo trabajador al ingresar a la planta inicia con un salario de nivel 3 y ascendera un nivel cada 6 meses hasta alcanzar el nivel 10. Cuando menos 30% de la población de cada departamento de la planta. será nivel 10.	No se establece.
Carlisle	La empresa determina libremente los horarios en los que trabajará el personal en los diferentes turnos. La empresa puede ajustar los horarios para que los trabajadores puedan descansar en el sabado por la tarde y el séptimo día.	La empresa decide los ascensos en base a sus criterio de selección, evaluación y promoción, tomando en cuenta las sugerencias del sindicato.	La empresa puede asignar a los trabajadores en todas las áreas del proceso productivo, así como actividades básicas como barrer, limpiar y pintar, independientemente del salario que reciban. Además pueden ser trasladados a otras plantas dentro de la República Mexicana.
C&A	La empresa determina libremente los horarios en los que trabajará el personal en los diferentes turnos. La empresa puede ajustar los horarios para que los trabajadores puedan descansar en el sabado por la tarde y el séptimo día.	La empresa decide los ascensos en base a sus criterio de selección, evaluación y promoción, tomando en cuenta las sugerencias del sindicato.	La empresa puede asignar a los trabajadores en todas las áreas del proceso productivo, así como actividades básicas como barrer, limpiar y pintar, independientemente del salario que reciban. Además pueden ser trasladados a otras plantas dentro de la República Mexicana.
TWB	La empresa determina libremente los horarios en los que trabajará el personal en los diferentes turnos. La empresa puede modificar libremente el día de descanso semanal de los trabajadores. Obligatorio 30 minutos de descanso diario que serán fijados por la empresa.	La empresa decide los ascensos de puesto, y luego de un periodo de evaluación le otorga el nuevo puesto al empleado o lo regresa a su anterior función.	Libre para la empresa cambiar a los trabajadores de un lugar a otro, puesto o turno, siempre que no perjudique su salario y con previo aviso al sindicato.
Decoplas	La empresa determina libremente los horarios en los que trabajará el personal en los diferentes turnos. La empresa puede ajustar los horarios para que los trabajadores puedan descansar en el sabado por la tarde y el séptimo día. La empresa puede cambiar el descanso del domingo a otro día mediante el pago del 25% en concepto de prima dominical.	La empresa decide los ascensos en base a sus criterio de selección, evaluación y promoción, tomando en cuenta las sugerencias del sindicato.	La empresa puede asignar a los trabajadores en todas las áreas del proceso productivo, así como actividades básicas como barrer, limpiar y pintar, independientemente del salario que reciban. Además pueden ser trasladados a otras plantas dentro de la República Mexicana.

(Continuación)

Empresa	Jornada	Movilidad	Polivalencia
SFA	La empresa determina libremente los horarios en los que trabajará el personal en los diferentes turnos. La empresa puede ajustar los horarios para que los trabajadores puedan descansar en el sábado por la tarde y el séptimo día.	La empresa decide los ascensos en base a sus criterio de selección, evaluación y promoción, tomando en cuenta las sugerencias del sindicato.	La empresa puede asignar a los trabajadores en todas las áreas del proceso productivo, así como actividades básicas como barrer, limpiar y pintar, independientemente del salario que reciban. Además pueden ser trasladados a otras plantas dentro de la República Mexicana.
SFT	La empresa determina libremente los horarios en los que trabajará el personal en los diferentes turnos. La empresa puede ajustar los horarios para que los trabajadores puedan descansar en el sábado por la tarde y el séptimo día.	La empresa decide los ascensos en base a sus criterio de selección, evaluación y promoción, tomando en cuenta las sugerencias del sindicato.	La empresa puede asignar a los trabajadores en todas las áreas del proceso productivo, así como actividades básicas como barrer, limpiar y pintar, independientemente del salario que reciban. Además pueden ser trasladados a otras plantas dentro de la República Mexicana.
Martinrea	La empresa determina libremente los horarios en los que trabajará el personal en los diferentes turnos. La empresa puede ajustar los horarios para que los trabajadores puedan descansar en el sábado por la tarde y el séptimo día. La empresa puede cambiar el descanso del domingo a otro día mediante el pago del 25% en concepto de prima dominical.	La empresa decide los ascensos según sus propios criterios, atendiendo las sugerencias del sindicato. En caso que dos candidatos tengan las mismas cualidades se elegirá por su antigüedad.	La empresa puede asignar a los trabajadores en todas las áreas del proceso productivo, así como actividades básicas como barrer, limpiar y pintar, independientemente del salario que reciban. Además pueden ser trasladados a otras plantas dentro de la República Mexicana. Asimismo la empresa "queda facultada para cambiar a los Colaboradores de turno y de puesto, siempre y cuando tales cambios sean sin perjuicio de su Salario".
Sonora Forming	La empresa determina libremente los horarios en los que trabajará el personal en los diferentes turnos. La empresa puede ajustar los horarios para que los trabajadores puedan descansar en el sábado por la tarde y el séptimo día. La empresa puede cambiar el descanso del domingo a otro día mediante el pago del 25% en concepto de prima dominical.	La empresa decide los ascensos en base a su criterio de selección, evaluación y promoción, tomando en cuenta la sugerencia del sindicato.	La empresa puede asignar a los trabajadores en todas las áreas del proceso productivo, así como actividades básicas como barrer, limpiar y pintar, independientemente del salario que reciban. Además pueden ser trasladados a otras plantas dentro de la República Mexicana.
Proveedores de segunda y tercera línea			
Brown Co.	La empresa determina libremente los horarios en los que trabajará el personal en los diferentes turnos. La empresa puede modificar libremente	La empresa decide los ascensos de puesto, y luego de un periodo de evaluación le otorga el nuevo puesto al empleado o lo regresa a	No se establece.

(Continuación)

Empresa	Jornada	Movilidad	Polivalencia
Exahust S.M.	La empresa determina libremente los horarios en los que trabajará el personal en los diferentes turnos. La empresa puede modificar libremente el día de descanso semanal de los trabajadores. También puede determinar que se trabaje los días festivos o en su día de descanso, retribuyendo el tiempo trabajado de acuerdo a los terminos de la ley.	La empresa otorgará los ascensos mediante aplicación de exámenes. Tendrán preferencia para hacer el examen aquellos trabajadores que por competencia le corresponda el ascenso. En caso de empate se le dará preferencia al trabajador de mayor antigüedad. En caso de que ningun candidato apruebe la empresa podra contratar nuevo personal, donde el sindicato presentará candidatos.	Libre para la empresa cambiar a los trabajadores de actividad, turno, departamento o a otro, transitoria o permanentemente, siempre que no perjudique su salario. También tiene facultad de cambiar a un trabajador de sindicalizado a un puesto de confianza con previo aviso al sindicato.
M. Door	La empresa determina libremente los horarios en los que trabajará el personal en los diferentes turnos. La empresa puede ajustar los horarios para que los trabajadores puedan descansar en el sabado por la tarde y el séptimo día. La empresa puede cambiar el descanso del domingo a otro día mediante el pago del 25% en concepto de prima dominical.	La empresa decide los ascensos en base a sus criterio de selección, evaluación y promoción, tomando en cuenta las sugerencias del sindicato.	La empresa puede asignar a los trabajadores en todas las áreas del proceso productivo, así como actividades básicas como barrer, limpiar y pintar. Además pueden ser trasladados a otras plantas dentro de la República Mexicana.
Gestión Ind.	La empresa determina libremente los horarios en los que trabajará el personal en los diferentes turnos. La empresa puede ajustar los horarios para que los trabajadores puedan descansar en el sabado por la tarde y el séptimo día. La empresa puede cambiar el descanso del domingo a otro día mediante el pago del 25% en concepto de prima dominical.	La empresa decide los ascensos en base a sus criterio de selección, evaluación y promoción, tomando en cuenta las sugerencias del sindicato.	La empresa puede asignar a los trabajadores en todas las áreas del proceso productivo, así como actividades básicas como barrer, limpiar y pintar. Además pueden ser trasladados a otras plantas dentro de la República Mexicana.
IDS	La empresa determina libremente los horarios en los que trabajará el personal en los diferentes turnos. La empresa puede ajustar los horarios para que los trabajadores puedan descansar en el sabado por la tarde y	La empresa decide los ascensos en base a su criterio de selección, evaluación y promoción. Tomando en cuenta las sugerencias del sindicato y	La empresa puede asignar a los trabajadores en todas las áreas del proceso productivo, así como actividades básicas como barrer,



Empresa	Jornada	Movilidad	Polivalencia
Dist. Vidrio&Crista 1	La empresa determina libremente los horarios en los que trabajará el personal en los diferentes turnos. La empresa puede modificar libremente el día de descanso semanal de los trabajadores.	La empresa decide los ascensos, eligiendo al trabajador más apto, definiéndose las cualidades de en común acuerdo entre la empresa y el sindicato.	La empresa podrá mover a un trabajador de un puesto a otro, cuando las circunstancias lo ameriten, "según su capacidad y aptitudes, siendo esta remoción provisional o accidental, mientras se juzga si el trabajador es apto para el puesto que se le encomienda, en la inteligencia de que la remoción a un puesto inferior no será en perjuicio de su salario que disfrute".
<hr/> Servicios <hr/>			
GFS	La empresa determina libremente los horarios en los que trabajará el personal en los diferentes turnos. La empresa puede modificar libremente el día de descanso semanal de los trabajadores. El tiempo de descanso para comer, no será contabilizado dentro de la jornada de trabajo. En casos necesarios el trabajador conviene trabajar horas extras, mediante una petición por escrito hecha por la empresa.	La empresa decide los ascensos según sus propios criterios, atendiendo las sugerencias del sindicato. En caso que dos candidatos tengan las mismas cualidades se elegirá por su antigüedad.	Libre para la empresa cambiar a un trabajador sindicalizado a un puesto de confianza. Teniendo oportunidad de regresar a supuesto original, siempre que no hayan pasado 60 días de la separación de este. También la empresa tiene la facultad de cambiar al trabajador de un departamento a otro o de un puesto a otro.

Fuente: Contreras y Solís 2006.

En Hermosillo la CTM tiene una cultura de vida sindical activa muy fuerte, sobre todo en el sector manufacturero; los trabajadores en la mayoría de las empresas industriales

cuentan con delegados sindicales, participan en comisiones en las revisiones contractuales y salariales, realizan movilizaciones, paros y huelgas cuando son afectados sus derechos, se movilizan los días Primero de Mayo, han llegado a realizar huelgas generales que han paralizado la actividad económica de la ciudad, aunque también existen sindicatos de protección, también de la CTM, sobre todo en las empresas pequeñas, en el comercio y los servicios.

Cómo menciona Héctor Robles, miembro del Comité Ejecutivo de la CTM en Hermosillo y del Comité Ejecutivo del SNTIMAPAG:

Había formas diferentes de pensar y formas diferentes de hacer las cosas con las cuales los trabajadores de aquí de Sonora no están de acuerdo. Los trabajadores de aquí tiene una característica: son más abiertos. Ellos pelean por sus derechos, dialogan al saber que había un sindicato pero que no tenía alguien que realmente representara sus derechos y sus intereses. Afortunadamente y para el bien de nosotros esas inquietudes de varios compañeros trabajadores aquí en la CTM a pedir apoyo, ya que tenían problemas de comunicación y sobre todo problemas en cuanto al trato que existía por parte de las nuevas gerencias con los trabajadores de aquí de Sonora. Eso nos permitió buscar la organización de los trabajadores y empezar a negociar con la empresa y al mismo tiempo nos llevó a emplazar algunas de ellas y eso hizo voltear a las empresas y a las nuevas gerencias de que la forma no era el pleito y que la única manera por la que podíamos salir adelante era que nos permitieran organizar a los trabajadores para que alcanzar el famoso eslogan “ganar-ganar” y creo que ahorita ya estamos en ese esquema. Han entendido bien que quien se dedica a organizar y a conducir los derechos de los trabajadores es el sindicato y que la empresa se debe dedicar a ver lo que se refiere a productividad, calidad y competitividad por parte del trabajador que labora en ellas.

Los trabajadores con su participación en protesta por expectativas no cumplidas, por condiciones de trabajo precarias, como es la falta de un clima adecuado (aire acondicionado) en el verano, por falta de Seguro Social o por problemas con los pagos, solicitaron que el Comité Ejecutivo Estatal y el Comité Ejecutivo Municipal de la CTM interviniera para exigir el reconocimiento de los sindicatos y de los delegados sindicales, como menciona Héctor Robles:

El primer problema se dio en una empresa llamada HBPO, donde el ambiente llegó a ser insostenible. Primero que nada, porque cuando recién fueron contratados había promesas de expectativas económicas muy altas y pasaron seis, siete meses, y los trabajadores nunca recibieron estos beneficios, siendo que supuestamente del tercer mes en adelante debían haberlos recibido. Lo otro es que la empresa empezaba a buscar cómo generar una mejor economía con los famosos “ahorros de energía” y en temporadas altas de calor les apagaba los aires acondicionados, y eso irritaba completamente a los compañeros. De tal manera que fueron los primeros con quienes platicamos y tuvimos que irnos a una demanda titularidad, ya que en esa empresa existía un sindicato, no era un sindicato de este sindicato nacional que yo represento. Luego tuvimos otra empresa ahí. Esos mismos compañeros se comunicaron con los demás que sí había respuesta a sus demandas. Así que vinieron a buscarlo. Esos compañeros ya eran parte del sindicato del cual soy miembro. Su problema era muy similar al de los compañeros anteriores, los famosos “ahorros” malentendidos de que: –Apaga esta área porque nada más hay dos trabajadores y no tiene caso, aunque las inclemencias del clima no les sean favorable, pues ahí les estamos sacrificando, y cuestiones de comunicación. Ya ves que estas empresas como vienen de otros estados, pues allá les dan de alta en su registro y no aparecen aquí en el registro del Seguro Social y, por lo tanto, no tienen ellos esa prestación aun estando registrados. Y lo otro es que la nómina se lleva en otros estados y nunca les llega a ellos el documento de nómina y si hay descuentos o viene mal el pago de sus aclaraciones tendrá que esperar una o dos semanas. Este tipo de detalles se fueron presentando y eso fue lo que motivó el origen para que nosotros como representantes de los trabajadores de la CTM entráramos.

En HBPO, en Carlisle, en Tysson and Krupp, en Collins and Aikman, los trabajadores se manifestaron y realizaron faltas colectivas, conociendo la repercusión que tendrían en las demás plantas por el proceso “justo a tiempo”, como lo menciona el dirigente sindical:

En las primeras empresas que mencioné (HBPO y Carlisle) tuvimos que vernos en la necesidad de hacer paros, pero no de producción, sino más bien faltas colectivas para que no afectaran a los trabajadores. Estos paros, obviamente, sabíamos que iba a repercutir en las demás empresas, ya que estas mismas son proveedoras de otras que a su vez son proveedoras de Planta Ford. Nosotros sabíamos exactamente dónde les dolía. Con una línea detenida se lograba parar a dos, tres empresas, porque eran proveedoras de esa línea y, al no recibir materiales inmediatamente, esas plantas se paraban, y esto se iba en una reacción en cadena.

Con estas luchas los trabajadores y la CTM lograron que se reconociera a los delegados sindicales y que estos fueran nombrados democráticamente, aunque las empresas intentaron ser ellas las que los nombraran, pero dice Héctor Robles:

Nosotros les dijimos que no era lo más recomendable, sencillamente porque algo les podía hacer falta a esos compañeros, y era, primero que nada, la educación por vocación de servicio para atender a los compañeros. Aunque tengan en su expediente que son unos compañeros laboralmente, competitivos, pues muchas veces si no les interesa apoyar o defender los intereses de los compañeros no se iba a lograr mucho. Lo que hicimos en este caso fue buscar un híbrido. Los compañeros nos dijimos: –Bueno, que sean los compañeros quienes elijan a los mismos compañeros, pero sí decirles a ellos que tengan un perfil de sus compañeros. Esto a la empresa le pareció bien, siempre y cuando los compañeros que resultaran elegidos cumplan con los requisitos, como ser responsables en su área de trabajo y que hayan alcanzado los bonos de producción, porque se supone que es ése el incentivo número uno con el cual van a trabajar cada uno de estos delegados con sus compañeros. Una vez elegidos y nombrados, empiezan a atender, en algunas empresas por área, en otras por piso, dependiendo del número de compañeros. Cada delegado se hace responsable de 100 trabajadores, el número correcto y más adecuado sería de 50, pero hay empresas donde se puede dar el servicio si son números de 100. Entonces estos compañeros delegados durante la jornada, muchas veces, reciben información de algún tipo de actitud, y lo resuelven en la hora que tienen para comer. Hasta *ahorita* no hemos podido lograr que los compañeros delegados, aunque en algunas sí,

dejen su área de trabajo para ir a atender alguna inquietud o alguna inconformidad que tenga otro compañero. La gran mayoría lo hace dentro de su hora de comida. Esto también nos genera algún tipo de problema, ya que el compañero delegado tiene que ser muy especial, ya que tiene que dedicarle parte de la hora de comida a estar atendiendo a sus compañeros; quienes acuden a él por la necesidad de saber cómo andan con sus cuotas de INFONAVIT, si tiene alcance a la puntuación, problemitas ante el Seguro Social y, mínimamente, sobre producción. Creo que ya estamos trabajando bien. Se ha despertado y logrado hacer consciencia por parte de las nuevas gerencias de que la labor del delegado es fundamental para el buen funcionamiento de la organización.

Se logró la representación sindical para el año 2005 con muchas limitaciones, pero los delegados recibieron capacitación sindical y empezaron a participar en comisiones para la revisión salarial de 2006, en la que obtuvieron en algunos casos aumentos por arriba del promedio, por lo que presentamos los avances logrados en las últimas revisiones.

Se presentan los casos de Benteler y Magna, como representativos del tipo de sindicato corporativo y de colaboración. En el caso de Benteler, los mecanismos de comunicación y negociación no variaron en la revisión del CCT 2006-2008, conservando la empresa la flexibilidad unilateral ya analizada. En política de contratación, despido y entrenamiento, no se establece ninguna cláusula relacionada con la contratación de personal sindicalizado o con su despido, y se establece la facultad de la empresa de contratar eventuales o terceros cuando lo considere conveniente. En la política de clasificación de puestos y enriquecimiento de tareas, el sindicato no tiene injerencia en la clasificación de puestos, en la determinación de horarios de trabajo, en el tiempo extra o en la rotación interna. En relación a la política de salarios y ascensos, el salario se incrementó 10 por ciento en promedio, pero se perdió la categoría más alta de técnico especialista; el aguinaldo subió de 17 a 19 días, el seguro de vida subió de 9 mil pesos por muerte natural a 11 mil pesos, el fondo de ahorro subió de 2 por ciento a 3 por ciento, el fondo de apoyo al deporte

disminuyó de 8 mil a 5 mil pesos, se acuerda un apoyo por gastos de nacimiento de 500 pesos y 1 500 pesos por matrimonio más dos días de permiso, se acuerda proporcionar servicio médico en la planta, se acuerda proporcionar una camisa más, se pierde el bono de dispensa de 1.4 por ciento del salario del trabajador, se pierde el permiso de 20 días por año para atender comisiones sindicales, se pierden 14 becas de 571.50 para hijos de trabajadores con buenas calificaciones, por lo que en general, el contrato colectivo ha perdido prestaciones.

En el caso de Magna Sonora Forming, el CCT se tiene con el SNTIMAPAG-CTM, al que hemos clasificado como sindicato de colaboración. En cuanto a mecanismos de comunicación y negociación, se conserva la flexibilidad unilateral analizada para el contrato pactado en el bienio 2004-2006, pero es importante señalar que, a diferencia de Benteler, se señala que los delegados se comprometen a la comunicación, la colaboración, la confianza, la integración y desarrollo de equipos de trabajo, es decir, se define como agente activo para promover la colaboración entre trabajadores y empresa y los equipos de trabajo. En relación con la política de contratación, despido y entrenamiento, se pacta que el personal de planta será sindicalizado y la empresa podrá contratar eventuales y subcontratar servicios, no hay ninguna cláusula relacionada con entrenamiento. En la política de clasificación de puestos y enriquecimiento de tareas, el sindicato no tiene injerencia mediante cláusulas en el contrato colectivo, lo mismo que en Benteler, sin embargo, participa a través de mecanismos formales de comunicación y negociación con la empresa en cualquier cambio que pueda afectar a los trabajadores. En relación a la política de salarios y ascensos (tabla 3.8) se cambió la nominación de los puestos, existían seis puestos y se cambió a uno solo con seis categorías salariales:

Tabla 3.8 Relación de salarios y ascensos

CCT 2004-2006		CCT 2006-2008			
Operador de entrenamiento:	\$76.00	Operador A:	\$120	Incremento	58%
Operador ayudante:	\$80.00	B:	\$142		78%
Operador general:	\$85.00	C:	\$159		87%
Operador especializado:	\$90.00	D:	\$176		96%
Ensamblador:	\$100.00	E:	\$188		88%
Prensista:	\$115.00	F:	\$200		74%

Fuente: Elaboración propia

En prestaciones, el aguinaldo se incrementa de 16 a 17 días, el seguro de vida sube de 40 mil a 80 mil pesos por muerte natural y de 80 mil a 120 mil pesos por accidente, se crea un bono de despensa de 10 pesos diarios como premio por asistencia; se crea una ayuda económica de 1 500 pesos por fallecimiento, se crea un fondo de ahorro del 2 por ciento por la empresa y trabajador, se aumentan las becas de una a tres, se crea un apoyo de 3 500 pesos para el sindicato, se crea reconocimiento en especie a trabajadores con record perfecto, se crea otorgamiento de dos uniformes completos por año. Sindicato y empresa acuerdan desde el CCT del 2004 una política de seguridad y salud y la constitución de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene, misma que se conserva en la revisión del 2006. Es notorio el avance en el terreno salarial y de prestaciones, así como en seguridad e higiene, respecto a Benteler.

En el anexo 6 sobre contratos colectivos, se presentan los de las principales proveedoras en las dos últimas revisiones y un cuadro comparativo de los CCT entre sí.

3.3 Consideraciones finales

En el Campus de manufactura de Ford se encuentran formas de representación y acción sindical que corresponden a la tipología presentada en la tabla 1.1. El sindicato de Benteler

corresponde al tipo de sindicato tradicional corporativo; el de las proveedoras nuevas, que tiene su origen en Coahuila, corresponde al tipo de sindicato colaborativo, y el sindicato de Ford corresponde al tipo de sindicato de participación.

El sindicato de participación SINTRAFORD llega a esta fase pasando por las etapas de conflicto y colaboración. El sindicato desarrolló sus capacidades mediante procesos de aprendizaje por múltiples vías, por la interacción constante en la planta en la gestión de problemas laborales y de la producción, mediante eventos formales de capacitación con la empresa, internos y en redes externas, y mediante el intercambio de información con dirigentes nacionales e internacionales.

Las capacidades aprendidas y su representatividad y legitimidad con los trabajadores le permiten ser un interlocutor reconocido por la empresa y negociar su participación en los procesos de cambio tecnológico y organizativo, e insertarse con sus formas de representación en las nuevas formas de organización de trabajo de Ford, convirtiéndose en un aliado fundamental de la empresa para mejorar la eficiencia operacional y desarrollar nuevos proyectos, aumentando su representatividad y logrando mejoras en las relaciones laborales, por lo que se legitima ante los trabajadores.

Es así que, como resultado de este proceso de aprendizaje convertido en capacidad de acción y negociación, el SINTRAFORD ha logrado importantes avances en la organización y representación de los trabajadores frente a la empresa, que se concretan en el CCT.

La introducción del sistema de manufactura modular generó un efecto contradictorio en las relaciones laborales y en el sindicato; por un lado, permitió ampliar en una primera etapa la plantilla laboral por la ampliación de la planta, para posteriormente reducirla por el incremento en la eficiencia operacional, sin tener que recurrir a los despidos; por otro lado,

el tabulador salarial se movió hacia arriba y hacia abajo, creando un mercado de trabajo diferenciado para los trabajadores nuevos, que enfrentaron una situación de estándares de desempeño semejantes a los trabajadores más antiguos, con percepciones salariales mucho menores. Esta situación generó descontento pero al mismo tiempo la percepción de que tienen prestaciones mayores que las plantas proveedoras y la expectativa de una larga carrera de promociones compensa el descontento ante la brecha salarial, que, sin embargo, se convirtió en la fuente para el conflicto intersindical que llevó a la división del sindicato y a la conformación de la sección sindical de Hermosillo en un nuevo sindicato.

El Sindicato Nacional Progresista de Ford cumple con las características de sindicato participativo: Estructura de representación en los grupos de trabajo en la línea de producción; involucramiento activo en la gestión y mejora del proceso productivo; acción orientada a resolver problemas y necesidades laborales y del proceso productivo; formación sindical a trabajadores y cuadros sindicales, y amplia interacción con los trabajadores.

Con la crisis mundial en el 2008 se han presentado nuevos retos para el Sindicato Nacional Progresista, pues la plantilla laboral disminuyó de 3 300 trabajadores en el año 2005, a 2 080 en 2008, como consecuencia de la mayor eficiencia operativa, la descentralización y subcontratación de la producción de módulos y de servicios. Y ante la estandarización lograda, la complejidad en el proceso de trabajo en Ford se ha reducido, siendo menos importante el apoyo del sindicato; por otro lado la propia crisis presiona a mayores reducciones de costos para enfrentar la competencia internacional; la necesidad de innovación y nuevos proyectos requiere de la continuidad en la relación participativa de la empresa con el sindicato y los trabajadores, como se muestra en el logro del proyecto para fabricar el modelo híbrido en el campus de manufactura de Ford en Hermosillo.

En las empresas proveedoras, las relaciones laborales han evolucionado de manera diferenciada de acuerdo al tipo de sindicato. Los que tienen menos avances y presentan estándares laborales más bajos son los que tienen sindicatos del tipo corporativo tradicional y, en contraparte, tienen empresas con estrategias tradicionales de recursos humanos y de organización del trabajo, como es el caso de Benteler en el que predomina la organización de trabajo por puestos, mientras que las empresas que cuentan con estrategias modernas de recursos humanos y de organización del trabajo, y negocian con un sindicato colaborativo, presentan mayores avances en sus contratos colectivos, como es el caso de Magna o Martín Rea.



EL COLEGIO
DE SONORA
B I B L I O T E C A
GERARDO CORNEJO MURRIETA

Capítulo IV

**PERCEPCIÓN DE LOS TRABAJADORES ANTE EL CAMBIO EN LA EMPRESA, EL
SINDICATO Y LAS RELACIONES LABORALES**

Introducción

En el capítulo I se examinaron algunas teorías y estudios empíricos que muestran cómo la capacidad de agencia de los sindicatos puede generar ambientes laborales, que sirven de plataforma para mejorar la productividad, el aprendizaje y la innovación, reducir los costos de transacción y lograr rentas organizacionales en la empresa.

Desde la perspectiva de la acción sindical, la capacidad de agencia se manifiesta como representatividad, y como capacidad de intercambios en los que el sindicato genera beneficios para los trabajadores y también para la empresa. La percepción de estos beneficios, formales e informales, da lugar a la legitimidad del sindicato, la cual eventualmente puede reflejarse en el clima laboral. El objetivo de este capítulo consiste en evaluar el papel del sindicato en el nuevo sistema productivo de la planta Ford de Hermosillo y sus proveedores de primer nivel. Específicamente, se pretende analizar:

1. Las transformaciones del sindicato en relación con los cambios en el proceso productivo de la planta Ford y sus proveedores de primer nivel.
2. El impacto de esas transformaciones en las condiciones laborales de los trabajadores y, a su vez, en la competitividad y productividad de la planta Ford y sus proveedores de primer nivel.
3. La relación de las nuevas formas de participación sindical con la mejora competitiva y productiva en la planta Ford y sus proveedores de primer nivel.

Para analizar el papel del sindicato en las nuevas condiciones laborales a partir de la implantación del sistema de producción modular, se aplicó un cuestionario que consta de 32 preguntas, con reactivos estructurados en escala de Likert. El cuestionario aplicado es una adaptación de un instrumento diseñado para identificar los factores que determinan el clima laboral en una empresa de mecánica automotriz (Fernández 2006). Para efectos de esta investigación, el instrumento fue adaptado y modificado para captar las opiniones de los trabajadores de piso acerca de la planta Ford y sus proveedores de primer nivel.

Del mismo modo fueron utilizados como base para el diseño del instrumento empleado en esta investigación, un cuestionario elaborado por la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), plantel Iztapalapa, y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), al realizar la investigación “Modernización empresarial y cambio sindical en México”, denominado “Cuestionario para trabajadores en departamentos claves”, que permite analizar los cambios en los procesos de toma de decisiones en los sindicatos con relación a la modernización en las empresas, así como el cuestionario “Instrumento autoadministrable para identificar la trayectoria de competitividad y productividad de la empresa”, elaborado por el Gobierno del Estado de Sonora en conjunto con la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el cual permite conocer los desafíos que las empresas enfrentan en materia de competitividad y productividad, especialmente en cuanto a la gestión de recursos humanos.

El capítulo está dividido en cinco secciones. En la primera se presenta un breve perfil socio-demográfico de los trabajadores. En la segunda sección se examinan las percepciones de los trabajadores de la planta Ford en torno a los cambios asociados al nuevo modelo productivo. En la tercera sección se analiza la percepción de la relación entre los agentes

empresa, sindicato y trabajadores. En la cuarta sección se realiza una comparación en el índice de percepción entre los trabajadores de Ford, de Benteler y de las nuevas proveedoras, pues corresponden a los tres tipos de sindicatos mencionados anteriormente; los trabajadores de Benteler están afiliados a un sindicato de tipo corporativo tradicional; los de las plantas proveedoras nuevas, a un sindicato que hemos caracterizado como colaborativo, y los trabajadores de Ford están afiliados a un sindicato de tipo participativo en el proceso productivo; así, el análisis comparativo nos indicará si existen diferencias significativas en la percepción de los cambios organizacionales y sindicales, según el tipo de sindicato. La quinta sección corresponde a las consideraciones finales.

4.1 Perfil socio-demográfico de los trabajadores encuestados

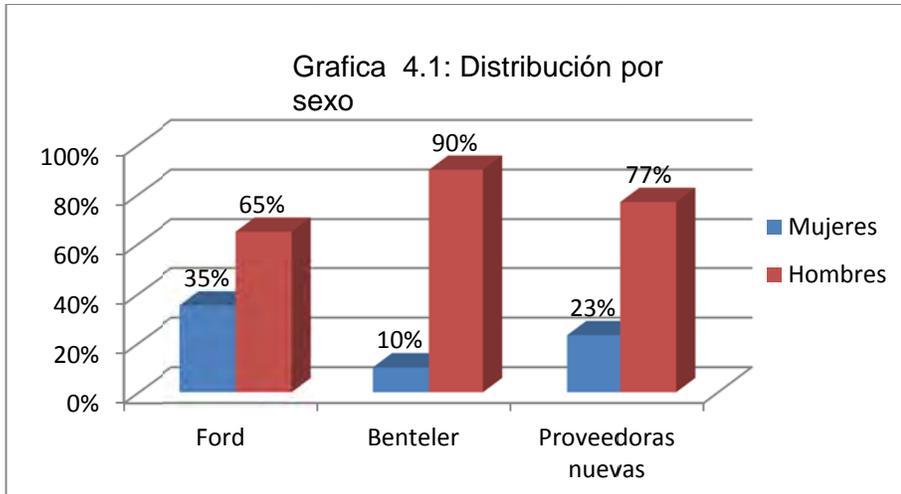
El promedio de edad de los trabajadores encuestados es de 29.63 años; el promedio de edad para los hombres es de 30.96 años, mientras que para las mujeres es de 26.22 años. Como lo muestra el cuadro 4.1, en Ford los trabajadores hombres presentan una diferencia de casi diez años con respecto a las mujeres, lo que no sucede en Benteler y las proveedoras nuevas, ya que el promedio de edades es de 28.68 y 26.54 años respectivamente, y no presentan variaciones significativas entre hombres y mujeres.

Tabla 4.1 Edad de los trabajadores de Ford y proveedoras

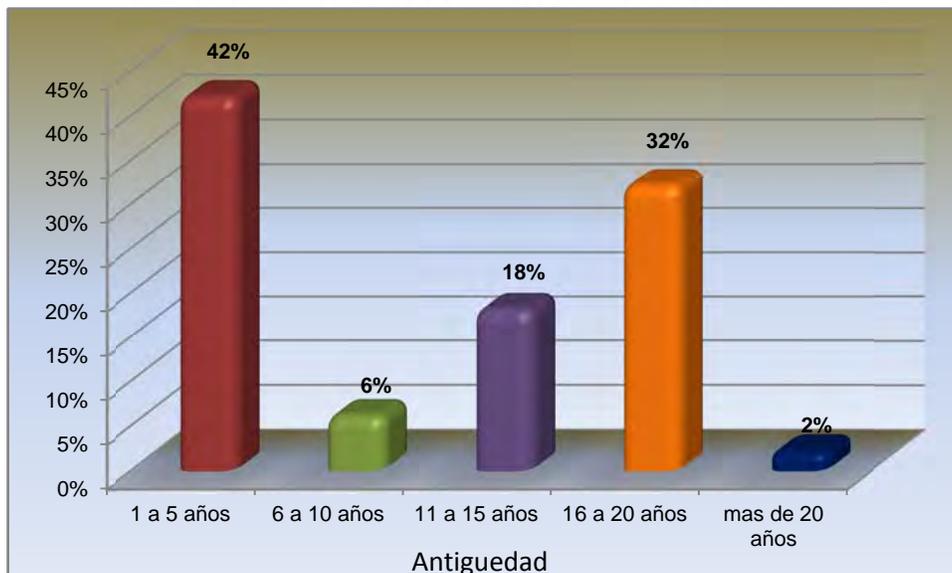
	EDAD PROMEDIO		
	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
FORD	35.81	26.78	33.75
BENTELLER	28.70	28.50	28.68
PROVEEDORAS	26.95	25.84	26.54
TOTAL	30.96	26.22	29.63

Fuente: Encuesta a trabajadores de la planta Ford y empresas proveedoras de primer nivel, Proyecto “Redes Globales de Producción y aprendizaje local: la industria automotriz en el Noroeste de México”

Por otro lado, la política de género de la planta Ford es de mantener una relación del 25 por ciento y 75 por ciento en sus trabajadoras y trabajadores, respectivamente (la muestra a la que se le aplicó la encuesta refleja un 35 por ciento de trabajadoras y un 65 por ciento de trabajadores). En las plantas proveedoras no existe una política en este sentido, sin embargo, hay diferencias entre las proveedoras nuevas y la proveedora más antigua, Benteler. Mientras que en las primeras el 77 por ciento son hombres y el 23 por ciento son mujeres, en Benteler el 90 por ciento son hombres y sólo el 10 por ciento son mujeres, como se observa en la Gráfica 4.1.



La antigüedad de los trabajadores de Ford encuestados se ha agrupado en rangos. En la Gráfica 4.2 se observa que 42 por ciento de los trabajadores tiene una antigüedad de 1 a 5 años, en este segmento se incluyen los trabajadores que fueron contratados a partir del año 2005 con motivo de la ampliación de la planta Ford; 6 por ciento tiene una antigüedad de 6 a 10 años; 18 por ciento tiene una antigüedad de 11 a 15 años; mientras que 32 por ciento presenta una antigüedad de 16 a 20 años; asimismo, los trabajadores que cuentan con mayor antigüedad tienen 21 años en el trabajo y representan solamente el 2 por ciento, este segmento de trabajadores empezó a trabajar en la planta en 1986, es decir que son trabajadores que iniciaron con la instalación de la planta Ford en Hermosillo.



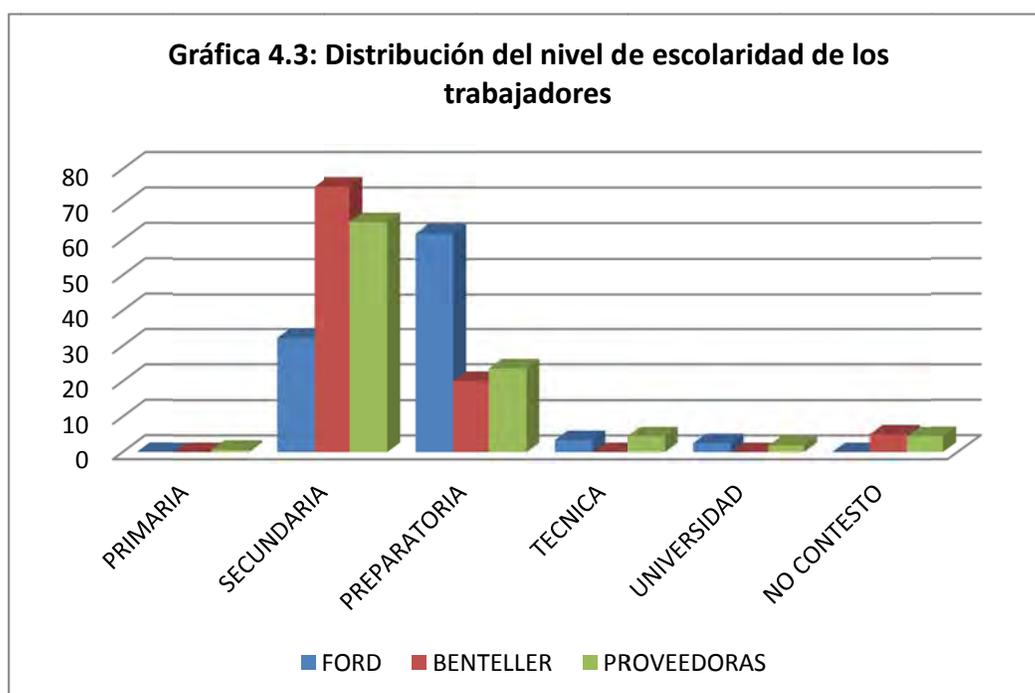
Gráfica 4.2: Distribución porcentual de antigüedad de los trabajadores de Ford

En el caso de las proveedoras nuevas que empezaron operaciones en el año 2005, el 100 por ciento de los trabajadores tenía una antigüedad entre 2 y 3 años al momento de la encuesta, pues fueron contratados en el año 2004; mientras que en Benteler 70 por ciento tenía 2 años de antigüedad, 30 por ciento 3 años y 10 por ciento 5 años.

En cuanto a la distribución del nivel de escolaridad de los trabajadores en la planta Ford, en la gráfica 4.3 se observa que 62 por ciento estudió la preparatoria, 33 por ciento la secundaria, 3 por ciento tiene estudios técnicos y 2 por ciento cuentan con educación superior; ésta es una escolaridad superior al promedio en Sonora de 8.9 grados, donde prácticamente el 100 por ciento de la población mayor de 15 años tiene secundaria terminada (INEGI 2005), así como en la industria maquiladora, donde el promedio de escolaridad es de 9 grados (Asociación de Maquiladoras de Sonora 2009), que a su vez es superior al promedio nacional en la misma industria, que es de 6 años (Carrillo s/f).

La política de contratación de Ford establece que la escolaridad mínima para los trabajadores de línea es la secundaria terminada al momento de su ingreso; la mayoría de los nuevos contratados entran con estudios de secundaria, pero continúan sus estudios después de haber ingresado a trabajar a la Ford, de ahí que más de dos terceras partes de los trabajadores tengan una escolaridad por encima de la secundaria.

En Benteler un alto porcentaje de trabajadores, 80 por ciento, tiene la secundaria terminada y 17 por ciento la preparatoria, y en las proveedoras nuevas la escolaridad se presenta más diversificada, 70 por ciento de los trabajadores tiene secundaria, 20 por ciento tiene preparatoria, 5 por ciento tiene estudios técnicos y 2 por ciento cuenta con estudios universitarios.



BIBLIOTECA
GERARDO CORNEJO MURRIETA

Las características de la fuerza de trabajo varían significativamente entre Ford, Benteler y las proveedoras nuevas. Ford tiene los trabajadores con mayor promedio de edad, de antigüedad y de escolaridad, es la fuerza de trabajo más calificada en el “Campus de Manufactura”, y tiene una distribución más equilibrada por sexo. En el caso de la edad y la antigüedad, entre Benteler y las plantas proveedoras nuevas la diferencia no es significativa en el promedio de edad, que es de dos años, y en la primera sólo 10 por ciento de los

trabajadores encuestados tenía una antigüedad mayor que el promedio en las proveedoras nuevas. En relación con la escolaridad, es un poco mayor en las proveedoras nuevas que en Benteler, pues en las primeras existe un porcentaje de 10 por ciento mayor de trabajadores con educación media superior y superior. Una diferencia similar se observa en la distribución por sexo (23 por ciento de mujeres en las proveedoras nuevas, 10 por ciento en Benteler).

4.2 Percepción sobre los cambios en la planta Ford

De acuerdo a las teorías de la agencia y de la acción sindical analizadas, la capacidad de agencia se manifiesta primero en la capacidad del agente social, en este caso los sindicatos, para percibir los cambios que suceden en su entorno, en la estructura que delimita su acción, y de identificar en dichos cambios las posibilidades y barreras, así como las tendencias que afectan el cumplimiento de sus propios objetivos, con el fin de orientar su acción.

El análisis de los cambios en las empresas que pueden tener efectos importantes en el trabajo o en el sindicato son:

- Cambios en el entorno de la empresa (políticas gubernamentales, regulaciones, mercados).
- Cambios internos relacionados con los del entorno: Tecnología, organización de la producción, organización del trabajo, gestión de recursos humanos y relaciones laborales (De la Garza 1998).

Haciendo abstracción de los cambios en el entorno, la investigación se enfoca en las dimensiones de cambio interno, relacionadas con el proceso de trabajo, que determinan las condiciones de trabajo, definidas como: “La naturaleza, el contenido, la organización y la

división del trabajo correspondiente; la higiene, salud y seguridad ocupacional; la ergonomía; la duración y configuración del tiempo de trabajo; el sistema de remuneración; el modo de gestión de la fuerza de trabajo; las condiciones generales de vida y las posibilidades de participar en el mejoramiento de dichas condiciones” (Neffa 1988).

Un aspecto significativo del cambio del modelo de producción fordista-taylorista al modelo de producción esbelta es el paso del trabajo altamente estandarizado mediante estudios de tiempos y movimientos –donde el trabajador se limita a recibir órdenes y repetir rutinas–, a un trabajo capaz de incorporar conocimiento del entorno y crear nuevo conocimiento, en el que se requieren trabajadores con alto grado de involucramiento y motivación, orientados al aprendizaje y la innovación, con alto grado de autonomía en sus decisiones, pues se orientan al autocontrol y al dominio del proceso, no de funciones particulares de un puesto, por tal razón la organización del trabajo se orienta hacia el trabajo en equipo y hacia trabajadores polivalentes o multihabilidades.

La percepción en los trabajadores de que los cambios en las condiciones de trabajo son favorables –como es el caso de la participación del personal, la seguridad en el empleo, la seguridad industrial y mecanismos adecuados de comunicación e interacción entre los agentes dentro de la empresa, directivos, trabajadores y representantes sindicales– es lo que genera confianza mutua y legitimidad, lo que permite el establecimiento de compromisos de colaboración propicios para el aprendizaje y la innovación, que son las principales fuentes de ventaja competitiva en la economía del conocimiento, y que se expresan en mejores respuestas de la empresa ante los requerimientos del mercado, lo que puede ser analizado mediante sus indicadores de desempeño (Mertens 2004).

En el mismo sentido, la percepción de los trabajadores sobre las cualidades del ambiente organizacional que influyen directamente en su comportamiento, es llamada “clima organizacional” o laboral, y es determinante para obtener mayores índices de productividad y desempeño, pues las percepciones filtran la realidad y condicionan los niveles de satisfacción en el trabajo, motivación laboral y rendimiento profesional (Fernández 2006).

Por lo anterior, en esta sección se presentan los resultados de la Encuesta sobre Percepción aplicada a los trabajadores de la planta Ford en lo relativo a los cambios ocurridos en la empresa a partir de la introducción de la plataforma CD3. Se exploran siete aspectos de los cambios: 1) tecnología; 2) organización de la producción; 3) organización del trabajo; 4) toma de decisiones; 5) condiciones de trabajo; 6) clima laboral, y 7) indicadores de producción.

4.2.1 Percepción sobre los cambios tecnológicos y organizacionales

De acuerdo con la descripción presentada en el capítulo II, la introducción de la plataforma CD3 en el nuevo Campus de Manufactura implicó una serie de cambios en la tecnología utilizada en la producción. Los principales cambios consistieron en la introducción de la nueva plataforma CD3, que permite el ensamble de diez modelos distintos, de los cuáles se producen tres actualmente. El nuevo sistema de producción modular requirió de integrar una red de proveedores en un parque de proveedores adyacente a la planta Ford denominado “Campus de Manufactura”, que requirió la instalación de un complejo sistema informático para la coordinación justo a tiempo y en secuencia de la producción y la logística entre la

planta Ford y las plantas proveedoras. Para hacer más flexible la producción también se cambiaron los robots en todo el proceso de trabajo en Ford, por robots más modernos, pequeños y flexibles; se introdujeron brazos articulados en todas las áreas de carga para facilitar la labor de los técnicos, y en el área de pintura se ampliaron y modernizaron las cabinas de pintura y los hornos, pues era el cuello de botella en la fase anterior del proceso productivo, además de que actualmente los nuevos equipos utilizan materiales que cumplen con las normas internacionales de protección ambiental.

De acuerdo con los resultados de la Encuesta, la gran mayoría de los trabajadores encuestados, (entre 80 y 84 por ciento) consideran que hubo cambios en los cuatro aspectos relevantes de las tecnologías utilizadas (automatización, tecnologías de la información, nuevos equipos y nuevas herramientas), lo que resulta consistente con el análisis del cambio tecnológico realizado en el Capítulo II.

Los datos contenidos en la Tabla 4.2 muestran que entre los trabajadores existe una amplia noción de los cambios en los dispositivos tecnológicos, con porcentajes superiores al 80 por ciento en los cuatro aspectos explorados, por lo que cuentan con una base clara para evaluar el impacto de tales cambios en otras dimensiones de la realidad productiva y laboral en la empresa.

Tabla 4.2: Percepción de los trabajadores de Ford acerca de los cambios tecnológicos resultantes de la introducción de la plataforma CD3 (%)

Cambios	Permaneció igual	Se incrementó	Se introdujo	Nunca ha existido
En automatización	7	81	10	2
Uso de tecnologías de información	5	84	9	2
El uso de nuevos equipos	6	80	12	2
Cambios en nuevas herramientas	5	83	11	2

Fuente: Encuesta a trabajadores de la planta Ford y empresas proveedoras de primer nivel, Proyecto “Redes Globales de Producción y aprendizaje local: la industria automotriz en el Noroeste de México”.

La modificación de los procesos productivos también genera cambios en otros aspectos, como la forma en que se organiza la producción y el trabajo, así como en la capacidad de los agentes para tomar decisiones relacionadas con la organización del trabajo y el proceso productivo.

El cambio en los modelos de producción considera cambios en las siguientes dimensiones: Mercados, estrategia general, productos, proceso productivo, tecnología, organización del trabajo y relaciones laborales (Pries 2000), y para otros autores la reestructuración productiva, en tanto procesos de modernización empresarial, incluye cambios en la tecnología, en la organización de la producción y del trabajo, y en las relaciones laborales (De la Garza 2007); en este sentido, es equiparable hablar de cambios en el proceso productivo o en la organización de la producción, y se refiere a la organización de la cadena de producción de valor, mientras que la organización del trabajo se refiere a la división de tareas entre las personas, así como entre la personas y las máquinas, a las jerarquías, al ejercicio del poder y la autoridad, a las formas de trabajo y de supervisión; mientras que en el taylorismo-fordismo la organización del trabajo se basaba en puestos de trabajo asignados a obreros individuales, las nuevas formas de organización del trabajo se orientan a la polivalencia, al trabajo en equipo y a la flexibilidad (Novick 2000).

En este sentido, se puede hablar de cambios en la organización de la producción sin que existan cambios en la organización del trabajo; así, en el sistema de producción modular en el Campus de Manufactura de Ford existe un cambio en la organización de la producción entre la planta Ford y las plantas proveedoras, bajo los principios del paradigma modular, sin que exista un cambio sustancial en la organización del trabajo, que continúa bajo los

principios de la manufactura esbelta, basada en grupos de trabajo autodirigidos y trabajadores polivalentes.

Tabla 4.3: Percepción de los trabajadores de Ford acerca de los cambios en la organización de la producción, resultantes de la introducción de la plataforma CD3 (%)

Cambios en:	Permaneció igual	Se incremento	No existía y se introdujo	Nunca ha existido
Subcontratación de actividades de producción	8	81	9	3
Subcontratación de actividades de servicio	3	89	7	2
Justo a tiempo	3	92	2	3
Control estadístico de procesos	6	83	2	9
Certificación de sistemas de calidad	8	88	2	3
Programas de mejora continua	7	88	3	2
Mantenimiento productivo total	21	74	2	3

Fuente: Encuesta a trabajadores de la planta Ford y empresas proveedoras de primer nivel, Proyecto “Redes Globales de Producción y aprendizaje local: la industria automotriz en el Noroeste de México”



EL COLEGIO

La tabla 4.3 muestra que la mayoría de los trabajadores encuestados considera que con la introducción de la plataforma CD3 se realizaron cambios significativos en algunos aspectos críticos de organización de la producción. Destacan aquellos relacionados con la subcontratación de procesos productivos y servicios (81 por ciento y 89 por ciento, respectivamente) y métodos como el Justo a Tiempo (92 por ciento), y otros instrumentos para el control de calidad como el CEP (83 por ciento) la certificación de sistemas (88 por ciento) y los programas de mejora continua (88 por ciento).

En la Tabla 4.4 se resumen los resultados relacionados con la organización del trabajo. En primer lugar cabe destacar que la percepción de cambio en este aspecto es menor que en los casos caso de la tecnología y la producción. En segundo lugar, está el hecho de

que los principales cambios detectados se relacionan con el reforzamiento de la racionalización de la producción y el incremento en las cargas de trabajo.

Respecto de la racionalización del proceso, el 75 por ciento de los encuestados percibe un aumento en la simplificación de tareas, a la vez que el 76 por ciento percibe un incremento en la ejecución de tareas similares. Por otra parte, la mayoría de los trabajadores detecta un incremento en la asignación de diversos tipos de tareas en el trabajo, tales como las de mantenimiento (69 por ciento); calibración (71 por ciento); programación de equipos (75 por ciento), y tareas administrativas (62 por ciento).

En otros aspectos característicos de los sistemas de producción flexible, los resultados son más ambivalentes, pues en el caso de la rotación entre puestos y áreas de trabajo, la mayoría de los trabajadores percibe que no hubo cambios (71 y 70 por ciento, respectivamente), mientras que en el caso de la formación de círculos de calidad y grupos de trabajo, 66 por ciento de los trabajadores percibe un incremento de este tipo de prácticas.

Tabla 4.4: Percepción de los trabajadores de Ford acerca de los cambios en la organización del trabajo, resultantes de la introducción de la plataforma CD3 (%)

Cambios en:	Permaneció igual	Se incremento	Se introdujo	Nunca ha existido
Simplificación de tareas	18	75	4	3
Incremento de tareas similares	14	76	8	2
La asignación de tareas de mantenimiento	21	69	8	3
La asignación de tareas de calibración	23	71	3	3
La asignación de tareas de programación de equipo	21	75	3	1
La asignación de tareas administrativas	31	62	6	1
La asignación de tareas de manejo de inventarios	37	55	5	3
La rotación entre puestos de trabajo	71	23	4	2
La rotación entre áreas de trabajo	70	15	4	10
La rotación entre las empresas	22	10	4	64
Reducción del personal directo en la producción	40	39	13	8
Reducción del personal indirecto en la producción	48	35	16	1
La formación de círculos de calidad, grupos de trabajo y equipos de alto desempeño	27	66	3	5

Fuente: Encuesta a trabajadores de la planta Ford y empresas proveedoras de primer nivel, Proyecto “Redes Globales de Producción y aprendizaje local: la industria automotriz en el Noroeste de México”

Como se mencionó anteriormente, otro elemento que puede ser consecuencia de los cambios en la organización de la producción tiene que ver con la autonomía en las decisiones. En este aspecto, 32 por ciento de los trabajadores considera que en lo relativo a la planificación de tareas, los supervisores y la gerencia son quienes toman las decisiones; también 20 por ciento consideran que los grupos de trabajo participan en la toma de decisiones respecto a esta función; de la misma manera, 20 por ciento de trabajadores considera que los grupos de trabajo junto con la supervisión y gerencia son quienes toman las decisiones sobre planificación de tareas. Respecto a la secuencia de tareas, destaca la percepción de la participación de los grupos de trabajo (31 por ciento) y de la supervisión y gerencia (24 por ciento), sin embargo, es notable la participación de todos en la toma de decisiones sobre las secuencias de tareas (21 por ciento).

Los trabajadores entrevistados consideran que la asignación de puestos corresponde a la supervisión o gerencia (46 por ciento); mientras 33 por ciento percibe que la empresa junto al sindicato participa en la toma de decisiones. En relación a ritmos de trabajo, cargas de trabajo, necesidades de capacitación y permisos de ausencia, los trabajadores consideran que las decisiones son tomadas de forma concertada entre la empresa y el sindicato (39, 35, 35 y 40 por ciento, respectivamente); aunque algunos trabajadores consideran que las decisiones son tomadas unilateralmente por los supervisores o la gerencia (37, 28, 27 y 35 por ciento, respectivamente) y solamente algunos consideran que los grupos de trabajo participan en la toma de decisiones (16, 8, 14 y 3 por ciento, respectivamente). Respecto a las horas extras, 44 por ciento de los trabajadores considera que las decisiones son tomadas

entre los grupos de trabajo y el sindicato, mientras 39 por ciento observa que estas decisiones las toma la empresa y sólo 7 por ciento considera que las decisiones son tomadas por el sindicato. En relación a los cambios de grupo y cambios de horario, las decisiones son concertadas por la empresa y el sindicato (47 y 50 por ciento, respectivamente), asimismo consideran que la empresa participa en la toma de decisiones 33 y 32 por ciento, respectivamente, y solo 9 y 4 por ciento consideran que los grupos de trabajos participan en estas decisiones. Respecto a la solución de problemas en el proceso de trabajo, 31 por ciento de los trabajadores considera que las decisiones son tomadas entre la empresa y el sindicato, sin embargo, es de resaltar que 24 por ciento considera que las decisiones son tomadas de forma tripartita entre los grupos de trabajo, la empresa y el sindicato, y 15 por ciento observa que estas decisiones son tomadas solo por la empresa. Finalmente, la solución de conflictos es percibida por la mayoría de los trabajadores como acciones de concertación entre el sindicato y la empresa (52 por ciento), sin embargo, en este rubro destaca la observación de 33 por ciento de los trabajadores respecto a que la solución de conflictos recae fundamentalmente en el sindicato.

Recapitulando hasta aquí, la planeación de tareas es una función que se da entre gerencia, supervisores y grupos de trabajo (72 por ciento); la secuencia de tareas es una función que se realiza entre la gerencia, los supervisores y los grupos de trabajo, con participación de los trabajadores; en el resto de funciones existe fuerte bilateralidad entre la empresa y el sindicato, a excepción de horas extra, destacando de manera importante la participación de los grupos de trabajo en la determinación de los ritmos de trabajo, necesidades de capacitación, permisos de ausencia y solución de problemas en el proceso de

trabajo; respecto a las horas extra es una función que destaca por la participación del sindicato y los grupos de trabajo, así como por los supervisores y la gerencia (Tabla 4.5).

Tabla 4.5: Percepción de los trabajadores de Ford acerca de quienes participan en la toma de decisiones (%)																
	Trabajador	Grupo de trabajo	Supervisor o gerencia	Sindicato	No contestó	Trabajador y Grupo de trabajo	Trabajador y Supervisor o Gerencia	Trabajador y Sindicato	Grupo de trabajo y Supervisor o Gerencia	Grupo de trabajo y Sindicato	Supervisión o Gerencia y Sindicato	Trabajador, Grupo de trabajo y Sindicato	Trabajador, Grupo de trabajo y Supervisor o Gerencia	Trabajador, Supervisión o Gerencia y Sindicato	Grupo de trabajo, Supervisión o Gerencia y Sindicato	Todos participan
Planificación de tareas	0	20	32	0	1	0	0	0	20	0	3	0	19	0	3	2
Secuencia de tareas	5	31	24	0	3	1	7	0	3	0	0	0	5	0	0	21
Asignación de puestos	0	8	46	0	2	0	0	0	3	0	33	0	0	0	8	0
Ritmos de trabajo	3	16	37	0	0	2	0	0	2	0	39	0	1	0	0	0
Carga de trabajo	0	8	28	4	1	1	1	1	5	3	35	0	1	3	9	0
Necesidades de capacitación	1	14	27	5	2	0	0	0	5	0	35	1	0	1	9	0
Permisos de ausencia	0	3	35	8	0	0	0	0	3	0	40	0	0	0	11	0
Horas extra	2	3	39	7	2	0	2	1	0	44	0	0	0	0	0	0
Cambios de grupo	0	9	33	7	2	0	0	0	2	0	47	0	0	0	0	0
Cambios de horario	0	4	32	4	0	0	0	0	3	2	50	0	0	2	3	0
Solución de problemas en el proceso de trabajo	1	14	15	8	0	1	0	0	3	3	31	0	0	0	24	0
Solución de conflictos laborales	0	3	2	33	0	0	0	0	0	2	52	0	0	0	8	0

Fuente: Encuesta a trabajadores de la planta Ford y empresas proveedoras de primer nivel, Proyecto “Redes Globales de Producción y aprendizaje local: la industria automotriz en el Noroeste de México”.

En este aspecto, se debe resaltar que antes de la introducción del Sistema de producción Ford, como se explica en el Capítulo II que describe este proceso, el sindicato no contaba con participación en decisiones relacionadas con el proceso de trabajo; esto se

modificó al aceptar el sindicato su participación en la nueva forma de organización del trabajo e incluirla en el Contrato Colectivo de Trabajo, con lo que los líderes de equipo son, en muchos casos, elegidos como delegados o representantes sindicales, lo que significa que en las decisiones en las que intervienen lo hacen como líderes de equipo y como representantes sindicales, lo que se refleja en la percepción de los trabajadores de que en la mayoría de decisiones relacionadas con el proceso y las condiciones de trabajo, el sindicato tiene una fuerte participación.

4.2.2 Percepción sobre los cambios en las condiciones de trabajo

Para evaluar la percepción de los trabajadores acerca de los cambios en las condiciones de trabajo con la introducción de la plataforma CD3, se pidió a los entrevistados que calificaran los cambios en diversos aspectos, en una escala de 1 a 5, donde 1= empeoró, 2 = sin cambio, 3 = mejoró poco, 4 = mejoró regular y 5 = mejoró mucho. La Gráfica 4.6 muestra la percepción de los trabajadores acerca de variaciones en las condiciones de trabajo. De acuerdo con la escala mencionada, indica que los trabajadores en general perciben que hay una mejora regular en este rubro; únicamente en elementos como los equipos de producción, las condiciones de salud y el hostigamiento o discriminación sexual, consideran que mejoraron mucho.

Tabla 4.6: Percepción de los trabajadores de Ford de los cambios en las condiciones de trabajo resultantes de la introducción de la plataforma CD3 (%)

Cambios en:	Empeoró	Sin cambio	Mejoró poco	Mejoró regular	Mejoró mucho	No contestó
Riesgos de trabajo	2	14	18	53	14	0
Operaciones riesgosas	0	10	18	56	16	0
Condiciones insalubres	0	10	11	50	27	2
Inadecuados equipos de protección	0	14	9	42	34	1
Ausencia de programas de salud	0	12	14	43	31	0
Ausencia de programas de seguridad e higiene	0	14	13	46	28	0
Distribución desequilibrada en la carga de trabajo	3	9	19	48	19	0
Incremento en la carga de trabajo	5	12	18	52	14	0
Aumento de horas extras	11	13	22	50	3	1
Falla de los servicios o normas de seguridad e higiene	0	14	16	51	17	3
Incremento en los accidentes de trabajo	4	12	18	39	26	1
Incremento de enfermedades profesionales	1	17	14	44	23	1
Incremento en el estrés	6	16	14	47	17	0
Deficientes condiciones ergonómicas	3	11	20	46	19	0
Hostigamiento, discriminación sexual	2	12	11	39	35	2
Aumento del esfuerzo físico	5	8	16	53	18	0
Aumento del esfuerzo mental	4	8	18	54	16	0

Fuente: Encuesta a trabajadores de la planta Ford y empresas proveedoras de primer nivel, Proyecto “Redes Globales de Producción y aprendizaje local: la industria automotriz en el Noroeste de México”

4.2.3 Percepción sobre los cambios en los problemas laborales

En las relaciones cotidianas entre empresa y sindicato, surgen una serie de conflictos que denominamos problemas laborales. En los procesos de cambio en las empresas, cómo se analizó anteriormente, se modifican una serie de elementos que pueden convertirse en problemas laborales, por lo que el objetivo, en este apartado del cuestionario, es analizar si

en la percepción de los trabajadores cambiaron el tipo y la intensidad de los problemas laborales con la introducción del nuevo sistema de producción.

Las respuestas obtenidas en materia de problemas laborales (tabla 4.7) indican que los obreros estiman que con la instalación de la plataforma CD3 mejoraron los problemas laborales: De acuerdo con sus respuestas, las mejoras más interesantes se dieron en la disminución de la impuntualidad, en el ausentismo, en la identificación con la empresa y la disciplina.

Tabla 4.7: Percepción de los trabajadores de Ford de los cambios en los problemas laborales resultantes de la introducción de la plataforma CD3 (%)

Cambios en:	Empeoró	Sin cambio	Mejóro poco	Mejóro regular	Mejóro mucho	No contestó
Incremento de la carga física del trabajo	10	12	14	54	10	0
Incremento de la carga mental del trabajo	8	14	15	52	12	0
Incremento del ritmo de trabajo	11	14	13	53	9	0
Cambios de turnos y horarios de trabajadores	14	13	14	36	22	0
Remuneración inadecuada	4	19	23	50	2	2
Prestaciones insuficientes	3	23	18	53	3	1
Sistema de incentivos inadecuados	5	25	23	43	3	0
Incremento en la carga de trabajo	10	16	25	44	5	0
Sistema de promoción inadecuado	2	19	26	46	4	3
Falta de capacitación	1	15	24	47	13	0
Falta de involucramiento y participación	0	18	28	42	12	0
Ausencia de compromiso	0	16	28	42	13	1
Poca identificación con los objetivos de la empresa	1	9	26	48	15	0
Resistencia al cambio	3	8	33	37	19	0
Ausentismo	5	8	18	47	21	1
Impuntualidad	3	9	18	46	23	1
Rotación de personal	7	18	35	31	10	0
Despidos	3	24	20	42	9	2
Falta de disciplina	3	10	19	49	17	1

Autoritarismo de mandos medios	3	14	14	54	12	3
Autoritarismo de directivos	2	14	19	53	9	3
Subcontratación	1	20	22	46	7	4

Fuente: Encuesta a trabajadores de la planta Ford y empresas proveedoras de primer nivel, Proyecto “Redes Globales de Producción y aprendizaje local: la industria automotriz en el Noroeste de México”

4.2.4 Percepción sobre los cambios en el clima laboral

En cuanto a la evaluación de los cambios en el clima laboral, se observa (Tabla 4.8) que, en general, todos los aspectos del clima laboral mejoraron. Sin embargo, las mejoras más significativas ocurrieron en el trabajo en equipo, en la relación entre los trabajadores, en compartir información y en la identificación con la empresa.

Es posible observar que los elementos del clima laboral que consideran que mejoraron son aquellos que están directamente relacionados con la relación entre los trabajadores y entre éstos y los supervisores; un elemento que mejoró considerablemente es el relacionado con la identificación de los trabajadores con la empresa.

4.2.5 Percepción sobre los cambios en los indicadores de producción.

Los cambios en los indicadores de producción se emplean como elementos para conocer la opinión de los trabajadores respecto a la producción y como ésta evolucionó con la instalación de la plataforma CD3. De acuerdo a los indicadores evaluados, se advierte una mejora considerable (Tabla 4.9). Excepto en la rotación de los turnos, todos los demás reflejan puntuaciones altas de mejora, esto indica que la implantación de la plataforma produjo beneficios en la producción. Se considera que con estos cambios la productividad es

la que más mejoró. Lo mismo se observa en los indicadores de tiempos muertos y tiempos de entrega, el trabajo en equipo, los costos, la calidad, la eficiencia y la satisfacción en el trabajo.

Tabla 4.8: Percepción de los trabajadores de Ford de los cambios en el clima laboral resultantes de la introducción de la plataforma CD3 (%)

Cambios en:	Empeoró	Sin Cambio	Mejoró Poco	Mejoró Regular	Mejoró Mucho	No Contestó
La carga de trabajo	8	14	12	54	10	1
La capacitación y adiestramiento	1	15	15	55	14	0
La evaluación de desempeño	1	12	16	60	10	1
Las formas de promoción y ascenso	2	26	11	55	4	2
La aplicación de incentivos económicos	3	21	17	54	4	1
La aplicación de incentivos no económicos	3	24	12	56	3	2
La relación entre directivos y supervisores con trabajadores	1	21	41	26	10	1
La relación entre trabajadores	2	10	14	51	22	1
Compartir mas información con los trabajadores	0	12	13	56	18	2
Implementación de programas de sugerencias	1	13	18	54	11	3
Trabajo en equipo	0	9	14	61	14	2
Reconocimiento al personal por su desempeño	3	14	29	48	3	3
Oportunidades de desarrollo profesional	4	16	27	47	3	3
Autonomía en la toma de decisiones sobre su trabajo	1	16	25	53	3	3
Autonomía del grupo de trabajo	1	12	25	57	3	3
Supervisión del trabajo	0	14	25	54	6	2
Motivación en el trabajo	3	13	24	54	4	3
El trato justo y equitativo de respeto	0	11	14	64	8	3

El apoyo de sus superiores para realizar su trabajo	1	10	14	61	11	3
Su satisfacción con su trabajo	2	8	16	57	14	3
Su identificación con la empresa	1	9	16	58	14	2
Participación Consultiva	3	19	26	46	2	3
Participación Sustantiva	2	19	25	47	3	4

Fuente: Encuesta a trabajadores de la planta Ford y empresas proveedoras de primer nivel, Proyecto “Redes Globales de Producción y aprendizaje local: la industria automotriz en el Noroeste de México”



Tabla 4.9: Percepción de los trabajadores de Ford de los cambios en indicadores de producción resultantes de la introducción de la plataforma CD3 (%)

Cambios En:	Empeoró	Sin Cambio	Mejóro Poco	Mejóro Regular	Mejóro Mucho	No Contestó
Eficiencia	0	8	14	47	31	0
Calidad	3	3	15	40	39	0
Rotación	9	19	29	35	8	1
Seguridad	1	8	13	58	21	0
Productividad	0	3	9	42	46	1
Costos	0	7	14	47	32	1
Tiempos de entrega	3	3	9	44	39	2
Tiempos muertos	3	3	11	45	37	1
Trabajo en equipo	3	3	11	52	30	1
Satisfacción en el trabajo	1	8	9	58	23	0
Ausentismo	4	10	14	43	27	1
Rotación	9	19	29	35	8	1
Sugerencias de mejora	2	11	19	51	14	4

Fuente: Encuesta a trabajadores de la planta Ford y empresas proveedoras de primer nivel, Proyecto “Redes Globales de Producción y aprendizaje local: la industria automotriz en el Noroeste de México”

4.3 Relación entre los agentes y la acción sindical

Como se vio en el Capítulo I al analizar las teorías de la agencia, la acción social ocurre en la interacción, la cual supone un sentido y un significado compartido, que se construye

mediante procesos comunicativos. La comunicación se refiere al intercambio de informaciones y conocimientos entre agentes para integrar la participación de todos los que colaboran (De Zuani s/f), o para confundir los significados, engañar, desconcertar o contrariar; no sólo se interpreta el sentido de las cosas, sino que se produce sentido o significado de las cosas y se negocia o se impone este sentido o significado, pues los agentes tienen valores e intenciones, medios y correlaciones de poder que ponen en juego en la interacción para lograr ciertos resultados (Giddens 1997). En la interacción, las relaciones que se establecen entre los agentes pueden ser de conflicto, de neutralidad o de colaboración (Boisier 1999).

Colaboración es sinónimo de cooperación, asociación, apoyo o ayuda mutua, y se define como trabajar (ocuparse, aplicarse o dedicarse con esfuerzo a la realización de algo) con otra u otras personas en la realización de una obra (Diccionario de la Real Academia Española 2009), para fines de esta investigación, la colaboración la definimos como la capacidad de promover y realizar acciones en conjunto entre dos o más agentes orientadas a fines comúnmente aceptados.

Putnam (1995) habla de la existencia de actores sociales organizados con una cultura de confianza entre ellos, que los predispone a la ayuda mutua, basada en la confianza de que los otros responderán de la misma manera cuando sean requeridos. La confianza es la esperanza firme que se tiene de algo o de alguien, La confianza es uno de los mecanismos de reducción de complejidad en un sistema social, y se refiere a la esperanza o expectativa de que acontezcan ciertos eventos futuros, cuyo fundamento trasciende las informaciones actuales sobre dichos eventos; por ejemplo, la confianza entre agentes se refiere a las

expectativas de comportamiento futuro de cada uno de ellos, lo que genera una incertidumbre soportable, no una seguridad o certidumbre absoluta (De Zuani s/f).

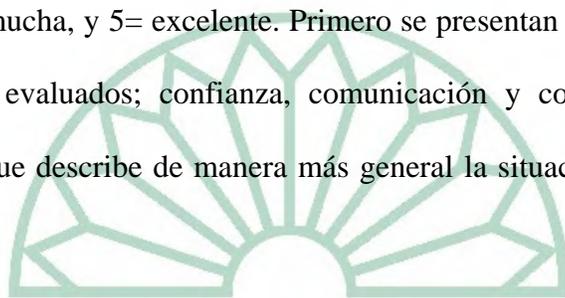
Así, si la interacción y la comunicación permiten significados compartidos orientados a la colaboración en torno a objetivos comunes, con acuerdos que permiten el intercambio de beneficios, se genera confianza, y la acción social de los agentes sociales es legitimada.

Como lo menciona Freeman (1984), el sindicato como sujeto social es capaz de realizar acciones para mejorar el clima laboral, que tiene una relación directa con la productividad, cuando la gerencia no es una simple maximizadora de beneficios, sino que es mediadora entre los intereses de los accionistas, los trabajadores y los clientes, y responde a las demandas de los sindicatos, por lo que la interacción y la comunicación entre empresa, sindicato y trabajadores permite un significado compartido y acuerdos orientados a la colaboración, en torno a objetivos comunes que representan beneficios compartidos entre los agentes⁴², lo que genera confianza y legitimidad, entendida esta como la percepción de que existe el intercambio de beneficios (De la Garza 2001). En el caso de que las gerencias respondan negativamente a las demandas colectivas, se invierte la relación, la interacción es del tipo conflictiva y el sindicato puede convertirse en un obstáculo para la empresa, por lo que la evaluación de la confianza, la comunicación y la colaboración, así como la identidad con los objetivos que imperan en la relación entre empresa-trabajador-sindicato son elementos cruciales que permiten medir la legitimidad de la acción sindical o de las empresas.

⁴² Los beneficios para la empresa derivados de este tipo de acuerdos, Kaplinsky (1998, 2004) los denomina rentas organizacionales.

Dichos aspectos se evaluaron mediante una batería de preguntas en las que se pedían calificar las relaciones entre los agentes en una escala de 1 a 5, donde el valor 1 significa que “no hay relación” y el 5 que existe una “excelente relación”. A continuación se presentan los diagramas con las respuestas obtenidas; los números representan la ponderación media que los trabajadores dieron a cada uno de los aspectos, y el del centro es una ponderación media de la valoración general para la relación entre los tres agentes.

Los valores van de 1 a 5, en una escala de valoración progresiva donde 1= no hay; 2 = poca; 3= regular; 4 = mucha, y 5= excelente. Primero se presentan los resultados para cada uno de los elementos evaluados; confianza, comunicación y colaboración; después se presenta un diagrama que describe de manera más general la situación de la relación entre los agentes.

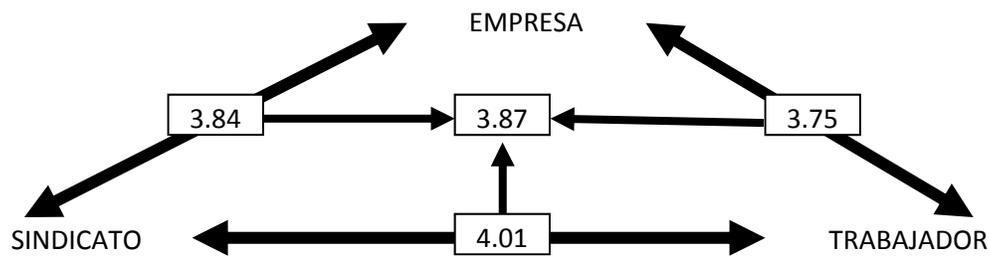


EL COLEGIO DE SONORA

4.3.1 Confianza

Como se observa en el diagrama 4.1, y de acuerdo a la escala utilizada, en la percepción de los trabajadores la relación de confianza entre los tres agentes se acerca a la valoración de “mucha relación” (3.87). Sin embargo, la confianza con la empresa es la que calificaron con menor puntuación. La que existe entre sindicato y empresa es mejor, pero la que hay entre los trabajadores y el sindicato es la que recibió mejor calificación. Si bien no es una relación de confianza “excelente”, la califican como mejor a la que existe entre los otros agentes.

Diagrama 4.1: Percepción de confianza entre empresa-trabajador-sindicato

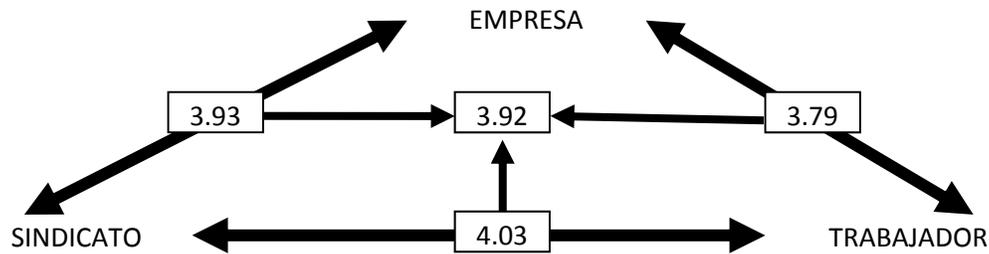


4.3.2 Comunicación

La comunicación en la producción es uno de los elementos que se considera de mayor importancia, y es que muchos de los cambios en la organización de la producción en la planta Ford, como los equipos de trabajo, van enfocados a mejorar la comunicación entre los trabajadores y entre estos y la empresa. Es por esto que la evaluación es un elemento de suma importancia.

En lo relativo a la comunicación, como se puede observar en el Diagrama 4.2, la valoración de los trabajadores a la confianza es más alta que la otorgada a la comunicación. Asimismo, estiman que es la comunicación entre el trabajador y el sindicato la que es superior a la que existe entre ellos y la empresa. La comunicación entre la empresa y el sindicato, consideran los trabajadores que es mejor que la de ellos con la empresa, pero no que la que ellos tienen con el sindicato.

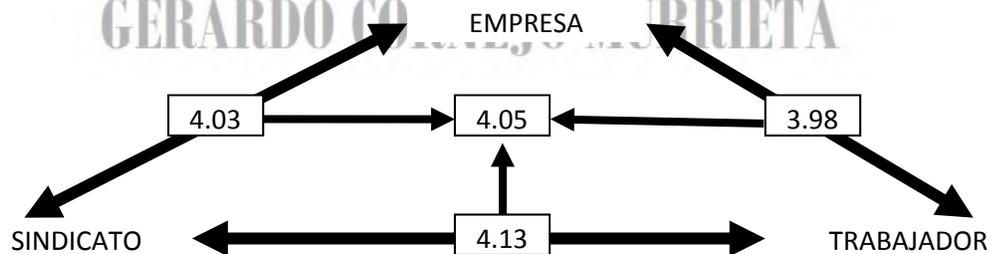
Diagrama 4.2: Percepción de la relación de comunicación entre empresa-trabajador -sindicato



4.3.3 Colaboración

La colaboración entre los agentes que intervienen en el proceso productivo de la planta Ford, puede considerarse como un elemento que impacta de manera directa el clima laboral y, por consiguiente, a los trabajadores. En el Diagrama 4.3 se observan las ponderaciones que los trabajadores dieron a este elemento; es posible entender lo anterior y esto se prueba al recordar las respuestas relativas al clima laboral, donde los trabajadores consideran que las mejoras ocurrieron en factores directamente relacionados con ellos.

Diagrama 4.3: Percepción de la relación de colaboración entre empresa-trabajador -sindicato

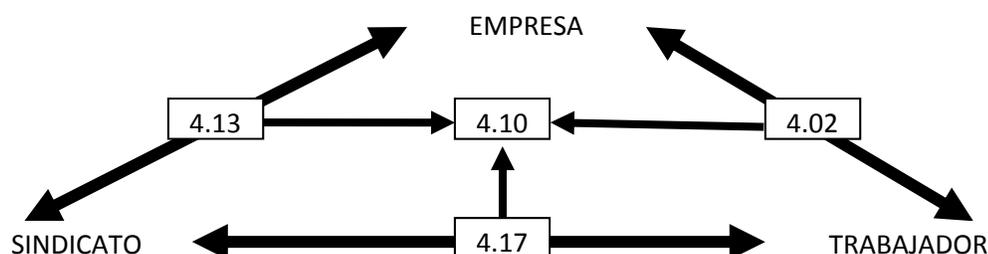


Así que no es raro que los trabajadores consideren que la relación de colaboración en la planta es superior a la de confianza y de comunicación. Por otro lado, si bien en las

ponderaciones otorgadas a la comunicación el patrón de estas respuestas es el mismo que en las de confianza y comunicación, se debe a que consideran que la colaboración entre trabajador-empresa es menor que la del sindicato-empresa y aún menor que la de empresa-trabajadores.

4.3.4 Identidad de objetivos.

La importancia que tiene la identificación con los objetivos –es decir, la existencia de objetivos comunes en el proceso productivo– determina cierto grado de identidad entre los agentes, es decir, de los trabajadores con la empresa y el sindicato. Asimismo, del sindicato con la empresa y los trabajadores. Y de la empresa con el sindicato y los trabajadores. Es por esto que la escala de medición que hasta ahora se ha evaluado en este elemento, presenta una variación. Este indicador pretende identificar la percepción de los trabajadores respecto a qué tan comunes consideran los objetivos de cada uno de los agentes en relación con los objetivos de los demás agentes.



Para determinar lo anterior, la escala empleada fue: 1, para objetivos en conflicto; 2, objetivos diferentes; 3, objetivos poco comunes; 4, objetivos más o menos comunes; 5, objetivos comunes.

Los trabajadores consideran que, en términos generales, en la planta Ford, tanto los trabajadores como el sindicato y la empresa tienen objetivos más o menos comunes, aunque opinan que entre ellos y la empresa la identificación con los objetivos es menor en una escala poco significativa, que la identificación que existe entre el sindicato y la empresa, y menor aun que entre el sindicato y los trabajadores.

Es notable que siendo el sindicato un agente representante de los trabajadores, estos últimos no consideran que tienen objetivos comunes con el sindicato, más bien opinan, como ya se mencionó, que sus objetivos son más o menos comunes, esto puede reflejar el grado de autonomía que tiene el trabajador, en tanto que sus objetivos personales en el trabajo tienen un margen de diferenciación con el sindicato y con la empresa.

Haciendo una recapitulación de este apartado sobre la percepción de la relación entre los agentes, se encuentra que en la planta Ford los mecanismos de comunicación entre empresa, sindicato y trabajadores funcionan de manera efectiva para lograr acuerdos y se percibe así entre los trabajadores, lo que genera relaciones de confianza y colaboración en torno a objetivos que se consideran bastante comunes, sin que los trabajadores pierdan su identidad principal con el sindicato.

4.4 Percepción sobre los cambios en el sindicato

Con la evaluación de la percepción de los trabajadores acerca de los cambios en el sindicato, se pretende saber de qué manera los encuestados perciben las estrategias que el sindicato emplea, así como los resultados de éstas, en lo relativo a su papel como agente representante de los trabajadores.

4.4.1 Percepción general hacia el sindicato.

La percepción general que los trabajadores tienen hacia el sindicato, se refiere a la apreciación que tienen de los diferentes factores que inciden en su capacidad de agencia y de los resultados logrados.

Como se observa en la Tabla 4.10, existe una apreciación general de que mejoró en su preparación, tanto de los líderes sindicales ante el cambio en la empresa –43 por ciento consideran que mejoró regular (mr), y 35 por ciento que mejoró mucho (mm)–, como en la preparación de los delegados (43 por ciento mr y 32 por ciento mm), así como en su capacidad de defensa de sus derechos laborales (48 por ciento mr y 33 por ciento mm) y para mejorar las condiciones laborales (45 por ciento mr y 32 por ciento mm); respecto a resistencia ante los cambios, (39 por ciento mr y 42 por ciento mm), la capacidad de negociación con la empresa (40 por ciento mr y 42 por ciento mm.), representación de los trabajadores (35 por ciento mr. y 47 por ciento mm), defensa ante los despidos (36 por ciento mr y 41 por ciento mm). De igual manera, mejoró la presencia de los delegados en el área de trabajo (45 por ciento mr y 31 por ciento mm), las reuniones con los trabajadores (42 por ciento mr y 24 por ciento mm); las mejoras salariales y de las prestaciones (43 por ciento mr y 28 por ciento mm), las mejoras en las condiciones de trabajo (45 por ciento mr y 32

por ciento mm) y las mejoras en la capacitación también ocurrieron cambios (44 por ciento mr y 31 por ciento mm). La satisfacción con el sindicato y la identidad con el mismo, reportan relevantes cambios por ciento (38 por ciento mr y 47 por ciento mm); en términos generales, la apreciación de los trabajadores es que el sindicato mejoró entre regular y mucho; sin embargo, los cambios más significativos (14 por ciento mr 74 por ciento mm) ocurrieron en la capacidad de gestión ante instituciones laborales (IMSS, JLCA, INFONAVIT, otros); identificación de los trabajadores con el sindicato (15 por ciento mr y 71 por ciento mm), y colaboración sindicato-empresa (15 por ciento mr y 69 por ciento mm).

La apreciación de los cambios en la preparación y presencia en el área de trabajo, así como a las reuniones con trabajadores y la mejora del salario y las prestaciones, puede reflejar una mayor participación de los grupos de trabajo en la solución de problemas y el descontento relativo ante las brechas salariales entre trabajadores nuevos y antiguos.

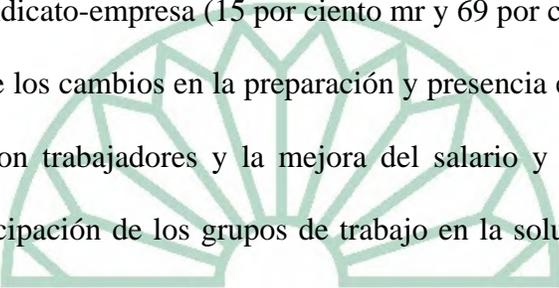

EL COLEGIO
DE SONORA
BIBLIOTECA
GERARDO CORNEJO MURRIETA

Tabla 4.10: Percepción de los trabajadores de Ford de los cambios en el sindicato resultantes de la introducción de la plataforma CD3 (%)

Cambios En:	Empeoró	Sin Cambio	Mejóro Poco	Mejóro Regular	Mejóro Mucho	No Contestó
Preparación de los líderes sindicales ante el cambio en la empresa	1	8	11	43	35	2

Preparación de los delegados	2	10	12	43	32	1
Resistencia ante los cambios	1	10	8	39	42	0
Capacidad de negociación con la empresa	1	8	8	40	42	0
Representación de los trabajadores	5	6	7	35	47	0
Reuniones con los trabajadores	3	13	19	42	24	0
Presencia del delegado en el área de trabajo	2	13	9	45	31	0
Defensa de los derecho laborales	1	9	8	48	33	0
Defensa ante los despidos	1	10	12	36	41	0
Mejora salarial y de las prestaciones	1	12	16	43	28	0
Mejora en las condiciones de trabajo	0	9	14	45	32	0
Mejora en la capacitación	2	10	13	44	31	1
Gestión ante instituciones laborales (IMSS, JLCA, INFONAVIT, OTROS)	0	6	6	14	74	0
Identificación de los trabajadores con el sindicato	0	8	6	15	71	0
Colaboración Sindicato-empresa	0	7	9	15	69	0
Satisfacción con el sindicato	2	6	7	38	47	0

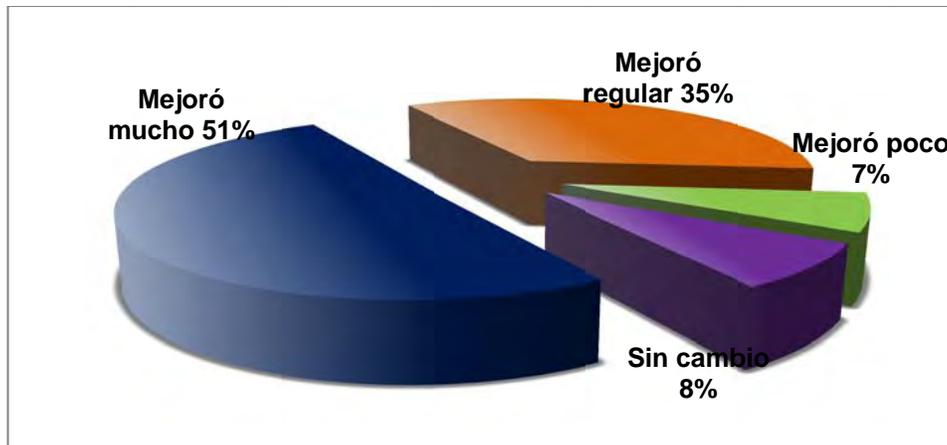
Fuente: Encuesta a trabajadores de la planta Ford y empresas proveedoras de primer nivel, Proyecto “Redes Globales de Producción y aprendizaje local: la industria automotriz en el Noroeste de México”

De acuerdo a la percepción de los trabajadores, el sindicato tuvo una mayor preparación tanto de los líderes como de los delegados, que corresponde al análisis de la evolución del sindicato analizada en el capítulo 3, en el que se mencionan, entre otras cosas, las visitas que se realizaron a localidades en Estados Unidos y Brasil para conocer experiencias de sistemas de producción modular, los encuentros nacionales e internacionales con sindicalistas y expertos para intercambiar experiencias frente a los procesos de cambio en la industria automotriz, la participación en los foros de la Federación Internacional de Trabajadores Metalúrgicos, el proceso de inducción sindical a los nuevos trabajadores, y otras acciones que dotaron al sindicato de mayor capacidad de representación, de negociación y de propuestas, que concluyeron en los acuerdos para la implementación de la

nueva plataforma CD3 en Hermosillo; en la participación del sindicato como aliado para reducir la complejidad del cambio, para promover la participación de los trabajadores en las nuevas formas de organización del trabajo, y en mayor presencia de la representación sindical en el área de trabajo, como se analiza en el Capítulo 3 con las nuevas formas de representación en los grupos de trabajo; por lo que la mayor participación y presencia de la representación sindical en el área de trabajo y fuera de ella, los trabajadores la perciben como mayor capacidad de defensa de los derechos laborales y de gestión ante las instituciones sociales como el IMSS o INFONAVIT.

Los trabajadores perciben que el sindicato fortaleció, mediante procesos formales e informales de aprendizaje, su capacidad de negociar su participación y colaboración en el proceso de cambio hacia el nuevo sistema de producción modular, logrando beneficios para sus agremiados, tanto en salario y prestaciones como en condiciones de trabajo, lo que genera satisfacción e identidad con el sindicato, le da legitimidad y estimula la participación del personal en la vida sindical, pues los resultados de la encuesta reflejan que, en lo referente a la asistencia a las reuniones sindicales los trabajadores asisten casi siempre (1.21), asimismo, ellos afirman tener bastante interés por los asuntos sindicales (1.60), por lo que los resultados indican que en la planta Ford los trabajadores tienen una participación activa en los asuntos sindicales.

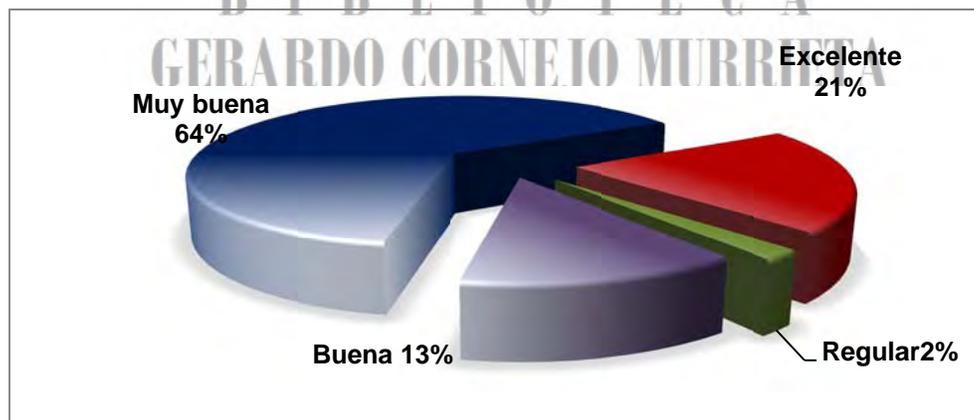
La actitud del sindicato y sus representantes con los trabajadores, así como la relación que mantiene el sindicato con la empresa, se emplearon para evaluar la forma en que el sindicato actúa, desde la perspectiva de la base laboral.



Gráfica 4.5: Percepción de la acción sindical

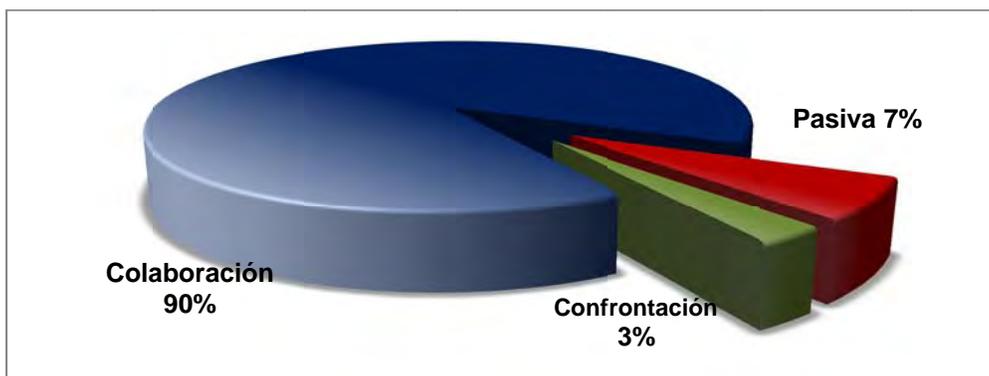
A este respecto, 51 por ciento de los trabajadores consideran que el desempeño del sindicato mejoró mucho, 35 por ciento considera que la mejora fue regular, 8 por ciento considera que la acción sindical es la misma ahora que la que existía antes de la ampliación de la planta Ford y 7 por ciento considera que el desempeño del sindicato mejoró poco.

En lo que se refiere a la actitud del sindicato para con los trabajadores, 64 por ciento considera que esta actitud hacia ellos es muy buena, 21 por ciento considera que la actitud es excelente, 13 por ciento la consideran buena y únicamente 2 por ciento considera que la actitud de los representantes sindicales hacia los trabajadores es regular.



Gráfica 4.6: Percepción de la actitud sindical

La estrategia de acción del sindicato y cómo esta evoluciona, es un elemento que da cuenta de la evolución misma del sindicato y el sindicalismo, la perspectiva a este respecto de los trabajadores de la planta Ford (90 por ciento) es que el sindicato mantiene una relación de colaboración con la empresa, 7 por ciento considera que esta relación es pasiva y únicamente 3 por ciento la considera de confrontación.



Gráfica 4.7: Percepción de la relación del sindicato con la empresa

4.4.2 Comparación en el índice de percepción entre trabajadores de Ford, Benteler y nuevas empresas proveedoras

Para analizar la percepción de los trabajadores y el papel del sindicato en las nuevas condiciones laborales, a partir de la implantación del sistema de producción modular en la planta Ford en Hermosillo, Sonora, y su parque de proveedores, se utilizó un cuestionario que constó de 38 preguntas, las cuales evalúan distintos factores del papel del sindicato y los cambios que el sindicato ha sufrido en la transformación productiva de la planta Ford y sus proveedores de primer nivel.

El cuestionario contiene reactivos estructurados en escala de Likert. La escala de Likert mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares, y se construye en función de una serie de ítems que reflejan una actitud positiva o negativa acerca de un estímulo o referente. Cada ítem está estructurado de tal forma, que se tienen de tres a nueve alternativas de respuesta. La persona encuestada debe señalar su grado de acuerdo o desacuerdo con cada ítem (muy de acuerdo, de acuerdo, indeciso, en desacuerdo, muy en desacuerdo). A cada respuesta se le da una puntuación favorable o desfavorable. La suma algebraica de las puntuaciones de las respuestas del individuo a todos los ítems da su puntuación total que se entiende como representativa de su posición favorable-desfavorable con respecto al fenómeno que se mide.

La probabilidad de acuerdo o desacuerdo con cualquiera de las series de ítems favorables o desfavorables, con respecto a un objeto, varía directamente con el grado de actitud de un individuo. Un individuo con una actitud favorable responderá favorablemente a muchos ítems.

En el análisis de la presente investigación, se realizó una escala de Likert positiva de 1 a 5, donde 1 significa empeoró; 2 sin cambio; 3 mejoró poco; 4 mejoró regular y 5 mejoró mucho.

Se consideraron 12 objetos de estudio que llamaremos *TEMA* y cada uno de ellos, presenta distintos ítems para el análisis de la percepción de los cambios ocurridos en Ford y sus proveedoras, en los sindicatos y en las relaciones laborales con la introducción de la plataforma CD3.

Los valores asociados al índice de percepción de los cambios sindicales, en las relaciones laborales y en la producción modular, se calcularon con la metodología descrita en el anexo sobre la construcción de la escala de Likert.

La tabla 4.12 muestra el valor del índice de percepción global del cambio con la producción modular, en las relaciones laborales y en los sindicatos, y las calificaciones asociadas a cada uno de los temas que lo conforman, en Ford, Benteler y las proveedoras nuevas, que corresponden a cada uno de los tipos de sindicato analizados: El participativo, el corporativo y el colaborativo. Así, podemos analizar mediante el índice de percepción la relación entre los cambios tecnológicos, organizacionales y en las condiciones de trabajo en la empresa, con los cambios en el sindicato y las relaciones laborales, y con los resultados en cuanto al desempeño productivo mediante la percepción acerca del cambio en los indicadores, en el clima laboral y en la percepción acerca del nivel de comunicación, confianza, colaboración e identidad de objetivos que existe entre empresas, trabajadores y sindicato. Los resultados en el índice de percepción se pueden relacionar con el análisis objetivo de los cambios en la empresa realizados en el Capítulo II, y los cambios en los sindicatos y las relaciones laborales realizados en el Capítulo III.

Resalta la calificación promedio más alta de 7.5 que los encuestados otorgan a los cambios en Ford, en relación a la calificación para Benteler de 4.77 y de 6.60 para las proveedoras nuevas; es decir que los trabajadores de Ford perciben de una manera más positiva el cambio en la planta, en las condiciones de trabajo, en el clima laboral y en el sindicato, que los trabajadores de las proveedoras; pero los trabajadores de las proveedoras nuevas que tienen contrato colectivo con el Sindicato Nacional de la Industria Metalmeccánica, Automotriz y Proveedores de Autopartes en general, que tiene origen en

Coahuila, tienen a la vez una apreciación más positiva sobre el cambio, que los trabajadores de Benteler, la planta proveedora más antigua de Ford en Hermosillo.

Sobresale que en Ford hay una percepción fuerte del cambio en la tecnología (8.92), de la organización de la producción (9.22), y la percepción del cambio en la organización de trabajo es menor (7.65), porque el sistema de producción Ford continuó basado en pequeños grupos de trabajo, por lo que se percibe menor el cambio. En segundo lugar en el índice de percepción están el grupo de proveedoras que tienen contrato con el sindicato de colaboración y que tienen formas grupales de organización del trabajo semejantes a la planta Ford. Y en tercer lugar está Benteler, cuya organización del trabajo está basada en puestos de trabajo.

De manera análoga se perciben los cambios en los indicadores de producción, el índice es mayor para Ford (7.20), poco menor para las proveedoras nuevas (6.76) y negativo para Benteler (4.75), recordemos que en los años no hubo reparto de utilidades.

La misma situación se repite para las condiciones de trabajo, Ford tiene la más alta calificación y es congruente con el fuerte énfasis en ergonomía, así como en salud y seguridad en el trabajo, que se realizó para reducir las enfermedades profesionales derivadas de posturas inadecuadas en el armado del carro, en el caso de las proveedoras nuevas también tienen una calificación positiva en este tema de 5.39, que corresponde al hecho de contar con comisión mixta de seguridad e higiene, y programas de salud y seguridad pactados en el contrato colectivo; mientras que la calificación para Benteler es muy baja, de 2.89, y como se ve, en el contrato colectivo no se tiene nada pactado relacionado con este tema, y no existe la comisión mixta de seguridad e higiene.

De la misma manera, en relación a la percepción sobre el sindicato, la calificación más alta de participación en el proceso productivo es de 7.53 para el sindicato de Ford, mientras que el sindicato de colaboración tiene un índice de 6.30, y el de Benteler sale con una percepción negativa de 3.90, que corresponde a la reducción en el CCT, al no reparto de utilidades y a la falta de interacción con los trabajadores analizados en el capítulo 2. La percepción positiva o negativa sobre el sindicato corresponde a la percepción sobre los cambios en los problemas laborales, la percepción más positiva es para Ford (6.11), seguida por las nuevas proveedoras (5.80) y la percepción es negativa para Benteler (2.71), donde los problemas laborales se han agravado ante la falta de atención del sindicato.

Las anteriores evaluaciones corresponden con la evaluación del clima organizacional: En Ford y las nuevas proveedoras es positiva, aunque el índice no es muy alto (6.31 y 6.13 respectivamente); mientras que el clima organizacional en Benteler es negativo (3.20). Por lo que aspectos relacionados con la comunicación, la confianza, la identidad de objetivos y la colaboración, son más altos en Ford (7.1) y las nuevas proveedoras (6.1), que en Benteler (5.2).

Tabla 4.12 Índice de percepción global

TEMAS	Ford	Benteler	Proveedoras	Total
Organización de la producción	9.22	6.47	8.48	8.67
Cambios tecnológicos en el área de trabajo	8.92	7.81	8.41	8.58
Colaboración	7.66	5.80	6.61	6.97
Organización del trabajo	7.65	4.59	7.76	7.49
Factores del sindicato	7.53	3.90	6.30	6.65
Objetivos	7.36	4.81	6.16	6.55
Cambios en los indicadores	7.20	4.75	6.76	6.83
Confianza	6.87	5.50	5.93	6.29
Condiciones de trabajo	6.51	2.89	5.39	5.75
Comunicación	6.40	4.81	5.52	5.82

Clima organizacional	6.31	3.20	6.13	5.99
Problemas laborales	6.11	2.71	5.80	5.70

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

Al analizar las respuestas para los trabajadores más antiguos en Ford, dan una puntuación alta a los cambios en la tecnología, en la organización de la producción y del trabajo. En el caso de Benteler, los trabajadores consideran fuertes los cambios en la tecnología y en la organización de la producción, pero dan una calificación baja a los cambios en la organización del trabajo, pues el trabajo sigue siendo por puestos, con tareas muy estandarizadas y repetitivas.

La otra diferencia significativa es en la evaluación del sindicato: En Ford y las proveedoras nuevas, los trabajadores antes y después de la ampliación dan una valoración alta al sindicato; mientras que en Benteler la valoración es negativa en ambos casos, pero mucho más negativa en el caso de los trabajadores más antiguos.

Tabla 4.5: Índice de percepción de los trabajadores antes y después de la introducción de la plataforma CD3.

TEMAS	Ford		Benteler		Proveedoras	Total	
	Antes	Después	Antes	Después	Después	Antes	Después
Cambios tecnológicos en el área de trabajo	9.23	8.33	10.00	7.32	8.56	9.26	8.42
Organización de la producción	8.93	9.59	8.52	6.11	8.54	8.91	8.63
Colaboración	7.74	7.56	4.44	6.15	7.69	7.60	6.73
Objetivos	7.67	6.79	4.67	5.13	7.73	7.54	6.19
Factores del sindicato	7.65	7.86	1.83	4.58	7.73	7.41	6.45
Cambios en los indicadores	7.51	6.88	4.38	4.66	7.74	7.37	6.65
Organización del trabajo	7.49	7.86	3.68	4.75	7.80	7.31	7.56
Confianza	6.81	7.09	4.55	5.85	6.50	6.72	6.15
Condiciones de trabajo	6.48	6.69	3.62	2.80	6.60	6.35	5.50
Comunicación	6.45	6.55	4.07	5.00	6.32	6.35	5.65
Clima organizacional	6.07	6.93	3.50	2.97	7.56	5.95	5.99
Problemas laborales	5.84	6.83	3.10	2.59	6.89	5.72	5.73

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

4.5 Consideraciones finales

La transición hacia el paradigma de la producción modular tiene como uno de sus fines principales reducir la complejidad en la producción de vehículos, rediseñándolos como sistemas de módulos con interfases, descentralizando la producción de módulos en proveedores de primer nivel, y rearticulando la integración de los módulos en la planta armadora como si fueran paquetes prearmados con instrucciones de ensamble para cada uno de los grupos de trabajo, lo que requiere una alta estandarización del proceso y la optimización de la eficiencia operativa en cada una de las plantas que forman parte del sistema modular, con el objetivo de lograr una estrecha coordinación de la logística en la entrega de los módulos a ensamblar justo a tiempo, de acuerdo a la secuencia de producción del vehículo en la línea principal. Este proceso requiere de solución de contingencias, de ajustes y cambios, de aprendizaje, y de una innovación permanente, pues el mercado y la tecnología cambian constantemente.

El proceso de innovación, como lo vimos en el capítulo I, requiere de plataformas de colaboración entre empresa y trabajadores, orientadas a la cooperación para el aprendizaje, pues la transición hacia el nuevo paradigma requiere del aprendizaje como transformación de conocimiento explícito en conocimiento tácito y viceversa, ya que son los trabajadores en sus estaciones y grupos de trabajo los que intercambian información y conocimiento para la solución de problemas que permiten corregir las contingencias, estandarizar el proceso y lograr la eficiencia operativa requerida en el sistema de producción modular, y así de manera permanente, ajustándose a las nuevas estrategias de producto y de mercado.

En la creación de dichas plataformas de colaboración para el aprendizaje, la solución de contingencias, la eficiencia operativa y la innovación, es fundamental la forma de representación de los trabajadores o el tipo de sindicato, pues la respuesta y compromiso de los trabajadores depende de su percepción de que en la negociación colectiva de la relación laboral el cambio les genera beneficios.

Existen diferentes variables que se pueden considerar en la explicación de la respuesta de los trabajadores ante el cambio en las diferentes empresas del parque de proveedores, como las diferencias en las características de la fuerza de trabajo, pero concentramos el enfoque en el papel del sindicato.

Como se analizó en el capítulo III, existen características claramente diferenciadas entre tres tipos de sindicatos que tienen como eje su orientación hacia el cambio en el proceso productivo.

En el caso del sindicato corporativo tradicional que representa a los trabajadores de Benteler, su orientación es hacia la negociación de las condiciones de empleo y salario y hacia el control de conflictos laborales, actuando de manera pasiva frente a la estrategia empresarial, y es en este caso en el que los trabajadores perciben menos beneficios y recibe las menores calificaciones en el índice de percepción.

El sindicato colaborativo, que representa a los trabajadores de las nuevas plantas proveedoras, negocia –además de las condiciones de empleo y salario– las condiciones de trabajo, y actúa de manera activa frente la estrategia empresarial, estimulando la colaboración de los trabajadores. Tiene como objetivo la profesionalización de los representantes sindicales para la solución oportuna de conflictos laborales en el piso de la planta. En este caso los trabajadores perciben mayores beneficios en la negociación

empresa-sindicato, que se confirman en el análisis de los contratos colectivos realizado en el capítulo III, y los trabajadores tienen una mejor percepción de los cambios en la empresa, de sus condiciones de trabajo, del clima laboral y del sindicato.

En el caso del sindicato de participación en el proceso de trabajo, que representa a los trabajadores de Ford, éste tiene un abanico de participación y negociación más integral respecto a los cambios en la empresa, tanto formal como informal, negocia –igual que en el sindicato colaborativo– las condiciones de empleo, de salario y de trabajo, pero negocia también los temas de subcontratación, de flexibilidad en el uso de la fuerza de trabajo, de capacitación, de promoción escalafonaria (basada en el desarrollo de habilidades y el cumplimiento de metas de desempeño), interviene en la solución de contingencias en el proceso de trabajo, y se convierte en aliado de la estrategia de la planta para alcanzar los más altos niveles de eficiencia operativa entre las plantas del corporativo Ford, como base para lograr la asignación de nuevos proyectos de vehículos, y conseguir así conservar y ampliar la plantilla de trabajadores sindicalizados.

La base para este tipo de intervención y negociación es la constante formación de sus cuadros mediante acuerdos de capacitación con la propia empresa: Formación propia; formación mediante acuerdos con agentes sindicales externos y un continuo intercambio con sindicatos automotrices de otros corporativos en el país y en el mundo, que le permiten identificar los cambios y tendencias en la economía mundial y en el sector automotriz, conocer la variedad de respuestas sindicales y redefinir sus propias estrategias. La participación activa de los trabajadores en la toma de decisiones en la vida sindical permite hacer más eficiente la acción sindical, pues los trabajadores tienen la capacidad de sancionar a los representantes sindicales que no cumplen sus expectativas.

En el análisis comparativo del índice de percepción es claramente observable quien recibe la mejor calificación, matizada por el hecho de que la mayoría de los ítems reciben calificaciones entre 7 y 8 en una escala de 10, por lo que consideran que hay un margen amplio para mejoras, como se analizó en el capítulo sobre sindicatos y relaciones laborales.

Un aspecto que resalta en la investigación es la percepción de los trabajadores en el campus de manufactura de los cambios tecnológicos y organizativos derivados de la introducción de la manufactura modular. La percepción es más fuerte en los trabajadores de Ford que en los trabajadores de las empresas proveedoras, pues los principales cambios se dieron en la planta de ensamble final, aunque señala un proceso de convergencia en los procesos productivos, aspecto que coincide con los resultados de las entrevistas, en el sentido de que hay un proceso de mejora (*upgrading*) en las plantas proveedoras, comandado por Ford.

Otro tema importante de resaltar es la percepción en los trabajadores de Ford de que las condiciones laborales y los problemas laborales han mejorado, aunque consideran que es mayor la mejora en los indicadores de desempeño productivo de la empresa, lo que indica que perciben beneficios, pero menores a los de las empresas, lo que indica que uno de los objetivos del sistema de manufactura modular es proteger las rentas de los inversionistas.

Los resultados anteriores son congruentes con la percepción de los trabajadores de que el clima laboral ha mejorado, que ha crecido la satisfacción en el trabajo en Ford y las proveedoras nuevas, pero que, aún así, la mejora salarial y los incentivos económicos y no económicos son insuficientes, por lo que existe una fuerte percepción de comunicación, confianza, identificación y colaboración entre sindicato, empresa y trabajadores, siendo

mayor entre sindicato y trabajadores que entre trabajadores y empresa, reconociendo que es el sindicato quien representa sus intereses.

Un aspecto central es la relación entre las nuevas formas de organización del trabajo y las nuevas formas de representación sindical. Como se analizó, en Benteler no existen grupos de trabajo y su organización es por puestos de trabajo, no existen nuevas formas de organización del trabajo, y la representación sindical en el área de trabajo es por delegados con escasa capacidad de solución de conflictos laborales en un contexto de fuertes presiones por los ritmos sincronizados que exige la manufactura modular; el resultado es una clara insatisfacción de los trabajadores, que se manifiesta en las bajas calificaciones en el índice de percepción.

En el caso de las plantas proveedoras nuevas, existen nuevas formas grupales de organización del trabajo y el sindicato tiene además de la figura del delegado sindical la figura del asesor sindical, con procesos de formación y profesionalización muy sistematizados; el resultado es una solución de los conflictos más fluida y mejores negociaciones, lo que genera un mejor clima laboral y mayor colaboración con los objetivos de las plantas proveedoras.

En el caso de Ford, su organización del trabajo se basa en los grupos de trabajo y el sindicato, además de la figura del delegado sindical tiene como forma de representación a los líderes de grupo, pudiendo integrarse los dos roles en la misma persona, y es su presencia en los grupos de trabajo lo que permite al sindicato participar en el proceso de trabajo y convertirse en aliado de la empresa para lograr el mayor ranking de eficiencia operativa en el corporativo, no sólo sumándose a la estrategia empresarial, sino buscando de

esa manera lograr tres objetivos, atraer más proyectos a Hermosillo para conservar y ampliar el empleo, mejorar los salarios y prestaciones y mejorar las condiciones de trabajo.

Finalmente, la acción sindical en el parque de proveedores de Ford nos muestra que un camino para que los sindicatos puedan desarrollar su capacidad de agencia, en el contexto de los nuevos sistemas de producción global, es el desarrollo de nuevas capacidades mediante procesos de aprendizaje, para insertarse en las nuevas formas de organización del trabajo como representantes válidos de los trabajadores, y convertirse en interlocutores legítimos para la creación de las plataformas de colaboración y aprendizaje que requieren el funcionamiento de las cadenas productivas en la economía del conocimiento.



EL COLEGIO DE SONORA BIBLIOTECA GERARDO CORNEJO MURRIETA

Capítulo V

CONCLUSIONES

La industria automotriz ha sido vanguardia en la conformación de nuevos paradigmas productivos, primero en la transición de la manufactura artesanal a la manufactura taylorista-fordista, de ésta al modelo toyotista o manufactura esbelta y en la actualidad está inmersa en la transición hacia el paradigma de la manufactura modular.

Los procesos de transformación de la industria automotriz se han analizado desde diversos ángulos, pero un tema relevante ha sido el de su interacción con las relaciones laborales y las organizaciones sindicales. Hay dos enfoques predominantes: Uno de ellos, desde la perspectiva de la elección racional, considera que los sindicatos interfieren en el libre funcionamiento de los mercados de trabajo, introduciendo estándares laborales artificiales y generando rigideces que limitan la capacidad de adaptación de las empresas al mercado, por lo que sus efectos son negativos en el desarrollo económico y en el bienestar social. Otro enfoque, desde la perspectiva neoinstitucionalista, considera que los sindicatos y las relaciones laborales son una institución que juega un papel positivo en los mercados internos y externos de trabajo, reduciendo las conductas oportunistas y los costos de transacción, y generando ambientes laborales que apoyan la productividad, el aprendizaje y la innovación.

Ligado a esta polémica está el debate sobre los efectos de la globalización en los estándares de vida de la población. Diversos autores consideran que predominan los efectos negativos, que los sindicatos se han debilitado y los estándares laborales han disminuido. Otros autores exponen estudios de caso donde muestran que se generan sinergias positivas

entre sindicatos y empresas, que generan beneficios tanto a la empresa como a los trabajadores.

En los estudios sobre la transición al modelo de manufactura modular predomina el enfoque de que lo central en este modelo es la segmentación de la cadena productiva en una nueva división del trabajo, en donde las empresas fabricantes de equipo original (OEM) se dedican a la ingeniería del vehículo, la calidad del producto y el servicio al cliente, y subcontratan a empresas proveedoras que diseñan, producen y ensamblan los módulos y sistemas que integran una familia de vehículos, con el objetivo de reducir la complejidad del producto y del proceso, y de reducir costos, pues las empresas proveedoras tienen estándares laborales menores que la empresa OEM. Este enfoque considera que la manufactura modular tiene dos efectos negativos sobre los trabajadores y sus organizaciones sindicales: El primero, por la vía de la reducción de la materia de trabajo de los trabajadores en la planta ensambladora. El segundo, por la vía de las diferencias salariales, pues las OEM presionan a las empresas proveedoras a reducir sus costos, entre ellos los costos laborales. Por otro lado, se considera que la manufactura modular tiene efectos positivos en los trabajadores, pues las plantas proveedoras tienen estándares laborales superiores que las empresas locales, además de que la fragmentación del proceso productivo en el subensamble de módulos, permite desarrollar paquetes de competencias flexibles en los trabajadores, que les permiten adaptarse mejor a diversas situaciones de trabajo. Los estudios sugieren que la posibilidad de que predominen los efectos negativos o positivos en los estándares laborales depende, de manera fundamental, de las estrategias empresariales y de la capacidad de acción de los sindicatos.

El objetivo de la investigación es participar en dicho debate desde la perspectiva de que es posible que los sindicatos desarrollen su capacidad de agencia para incidir en la estructura en la que actúan –en este caso los sistemas de manufactura modular–, para que ésta sea, desde la perspectiva de Giddens, posibilitante y no limitante en la mejora de los estándares laborales, por lo que es necesario estudiar los factores internos al sindicato, y los externos, propios de la manufactura modular, que posibilitan la acción sindical.

De acuerdo al objetivo, los ejes de la investigación son: 1) el sistema de manufactura modular integrado por la planta Ford y las plantas proveedoras adyacentes en el Campus de Manufactura en Hermosillo, Sonora; 2) los sindicatos y las relaciones laborales, y 3) los trabajadores, su percepción y el clima laboral, como plataforma de participación o no en el proceso de cambio.

La metodología utilizada es la de estudio de caso, referido al “cambio sindical, relaciones laborales y producción modular en el parque de proveedores de Ford Hermosillo”.

El estudio de caso pretende responder a las preguntas:

¿Cuáles son los factores internos y externos que favorecen o limitan la capacidad de agencia de los trabajadores y sus organizaciones sindicales para mejorar las relaciones laborales en un contexto de sistemas de manufactura global como son los sistemas de producción modular?

¿Cuáles son los factores específicos a la manufactura modular que favorecen o limitan la acción sindical para mejorar las relaciones laborales?

¿Cuáles son las formas de representación y acción sindical más adecuadas para interactuar con la estructura de manufactura modular y generar mejoras en el clima laboral y las relaciones laborales?

Ford introduce un sistema de manufactura flexible basado en el paradigma modular, reorganizando su relación con la cadena de proveedores y reubicándolos en una configuración organizacional de parque de proveedores a la que denomina “Campus de Manufactura”.

La gobernanza del parque incluyó la coordinación en las políticas corporativas relacionadas con el campus de manufactura y en el proceso de manufactura, para asegurar la eficiencia operacional y la logística justo a tiempo, pero no incluyó las relaciones laborales, dejando a cada empresa que desarrollara sus propias estrategias en este terreno.

Se encontró que, derivado de la coordinación centralizada comandada por la planta Ford, las empresas proveedoras realizan procesos de mejora (*upgrading*) para satisfacer los requisitos de Ford para ser proveedores, bajo los principios del sistema de producción Ford, basados en el paradigma de la manufactura esbelta, lo que indica que la manufactura modular no entra en contradicción con el paradigma que le precede, sino que facilita resolver la complejidad en la manufactura de los vehículos, mediante el subensamble de módulos en las proveedoras antes de su ensamble final, por lo que facilita también la estandarización de operaciones, de manera que cada módulo precisa de instrucciones de trabajo precisas y de conocimiento para ser subensamblados, y de la misma manera sucede con el ensamble posterior de los módulos. Al cumplimiento de esta secuencia de operaciones precisa se le llama “eficiencia operacional” y permite la minimización de costos, el cumplimiento de las especificaciones de calidad y la entrega de módulos y

sistemas en el tiempo requerido y en la secuencia justa, por lo que la eficiencia operacional es la base de la producción justo a tiempo, pues cualquier falla en la aplicación correcta de los procedimientos de trabajo puede retrasar la entrega de los módulos, o generar paros en la línea de ensamble final por fallas o reparaciones que detienen toda la cadena.

La percepción de los trabajadores en las empresas proveedoras confirma que existe un proceso de convergencia en los sistemas de trabajo entre las diversas plantas, por la necesidad de incrementar y homologar la eficiencia operacional que requiere la operación justo a tiempo.

En el sistema de producción modular, los mecanismos de gobernabilidad permiten la sincronización operativa de las empresas que forman parte del sistema, por lo que la resistencia de los trabajadores se manifiesta a través de paros o tortuguismo que rompen esta coordinación y sincronización. En la primera fase de inicio de operaciones en las plantas proveedoras no existían las formas tradicionales de representación sindical en Hermosillo, como son los delegados sindicales, por lo que la resistencia de los trabajadores, ante la falta de representación que canalizara su inconformidad, se expresó mediante paros y solicitando a la CTM local la presencia sindical en el campus de manufactura de Ford Hermosillo, lo que al negociarse con el Gobierno y las empresas permitió que los conflictos laborales existentes en las plantas proveedoras –como la ocurrencia de paros que afectaban la operación coordinada justo a tiempo en el sistema de producción modular– disminuyeran, confirmando que los sindicatos pueden contribuir a disminuir las conductas oportunistas y reducir los costos de transacción.

Las formas de trabajo grupales son las que mejor permiten la eficiencia operacional, pues requieren el intercambio de conocimiento en la solución rápida de contingencias, y se

encuentra que todas las plantas proveedoras escalan hacia la organización del trabajo basada en grupos de trabajo, salvo Benteler y Lear Corporation, en donde predominan formas de organización del trabajo por puesto, por lo que se pueden identificar dos tipos de empresa, según sus formas de organización del trabajo: La tradicional, organizada por puestos de trabajo y enfocada al control sobre los trabajadores, y la moderna, organizada por grupos de trabajo y orientada hacia la participación de los trabajadores.

La planta de Ford Hermosillo, desde su origen en 1986, pactó un CCT con el Sindicato Nacional de Trabajadores de Ford. De acuerdo a la literatura, los proveedores tienden a no tener sindicatos, pero en la legislación laboral mexicana es un derecho, por lo que las empresas proveedoras firmaron contratos colectivos con sindicatos originarios de las regiones de México en las que previamente se localizaban, por lo que se instalaron diversos tipos de sindicatos con diferentes enfoques en su relación con la empresa y los trabajadores, que dieron lugar a una diversidad de relaciones laborales en el parque de proveedores.

Los sindicatos en Hermosillo tienen formas de representación en el piso mediante delegados, por lo que al empezar a funcionar las plantas, los trabajadores no encontraron esa forma de representación para la solución de problemas laborales, generándose diversos conflictos, que presionaron a un acuerdo entre Gobierno Estatal, sindicatos y empresa en el parque de proveedores para que se reconociera a delegados electos por los trabajadores, por lo que muy rápidamente sucedió lo que Pries (2000) denomina el paso de una fase de control oficialista de la mano de obra a una fase de representación en la que los delegados se convierten en actores importantes en el piso de la fábrica.

Si bien en todas las plantas se generaliza el nombramiento de delegados, es importante identificar si hay diferentes tipos de sindicatos o formas de representación de los

trabajadores. En México la literatura menciona dos tipos de sindicatos, según el criterio de su participación en la empresa: El sindicato corporativo tradicional, denominado también de la circulación, enfocado a la negociación de las condiciones de empleo y de salario, y el sindicato neocorporativo, que negocia la participación y colaboración de los trabajadores en los procesos de reestructuración productiva, y participa en la regulación de aspectos como la remuneración variable, la capacitación, las condiciones de trabajo, y la salud y seguridad en el trabajo, normalmente a través de comisiones mixtas.

En la investigación encontramos que el sindicato de trabajadores de Ford, además de las características del sindicato neocorporativo, se insertaba en las nuevas formas de organización del trabajo en la empresa, llamados grupos de trabajo, para resolver tanto problemas laborales como problemas de la producción, por lo que se hizo una nueva tipología de sindicatos que incluye el tipo de sindicato corporativo tradicional, el sindicato de colaboración, que corresponde a lo que se denomina neocorporativo, y se genera un nuevo tipo llamado sindicato de participación en el proceso productivo, para estudiar qué es lo que hace la diferencia en los factores internos del sindicato, que le permiten generar capacidad de agencia.

En la investigación se encontró que pueden coexistir diferentes tipos de sindicatos en el parque de proveedores, que en su interacción con los dos tipos de estrategia empresarial dan lugar a diferentes tipos de relaciones laborales, que tienden a converger según el tipo de sindicato, como es el caso de los contratos del SNTIMAPAG-CTM, que tiene origen en Coahuila y se considera un sindicato de colaboración, todos tienen contemplado la comisión mixta de seguridad e higiene, tienden a homologar prestaciones, y en todas las plantas tienen

formas de representación por delegados y asesores sindicales que promueven el mismo tipo de prácticas sindicales y de negociación de los conflictos laborales.

El análisis de percepción de los trabajadores confirma que no existe un proceso de convergencia general en las relaciones laborales entre las plantas, sino que siguen pautas comunes según el tipo de sindicato, y de participación en las nuevas formas de organización del trabajo.

El estudio presenta una relación directa entre tipo de sindicato, estándares laborales y clima laboral, teniendo la mayor calificación el actual Sindicato Nacional Progresista de Trabajadores de Ford, pues tiene el mayor grado de participación en los procesos de mejora (*upgrading*) de la empresa, por lo que existe una flexibilidad bilateral o negociada que le permite tener los mejores estándares laborales pactados en el CCT, es el sindicato que registra mayor representatividad y legitimidad ante los trabajadores, así como capacidad de negociación y logro de resultados y es en Ford donde es más alta la calificación en relación al clima laboral y en la percepción de mejora en los indicadores de desempeño de la empresa, que se ratifica por el comportamiento en los indicadores del FPS, que la ubican como la planta No. 1 en desempeño de todas las plantas del Corporativo Ford en el mundo, por lo que se le han asignado proyectos fundamentales en la estrategia de Ford, como fue la plataforma CD3 para la producción del modelo Fusion y actualmente para la producción del modelo híbrido.

En segundo lugar, está la calificación que los trabajadores asignan al SNTIMAPAG-CTM, que tiene la mayoría de CCT con las proveedoras T1 en las que predominan formas grupales de organización del trabajo y la flexibilidad unilateral. El sindicato se distingue por asumir acciones de colaboración con la estrategia de la empresa, motivando la participación

de los trabajadores y atendiendo la solución rápida de problemas con representantes sindicales muy capacitados, sin participar de manera directa en el proceso de trabajo, es más un sindicato de la circulación que un sindicato de la producción, que apoya indirectamente el buen desempeño en el proceso productivo, a cambio de gestionar beneficios para sus agremiados, tanto en el salario como en las condiciones de trabajo, este sindicato es quien presenta los mayores avances en los CCT en beneficios económicos, sin que llegue a los estándares de Ford.

El sindicato corporativo tradicional es quien presenta calificaciones negativas en la percepción sobre el sindicato, en el clima laboral y en el desempeño productivo. Tiene contrato colectivo con una de las empresas tradicionales en la que predomina la organización de trabajo por puestos. Es un sindicato de la circulación que orienta su acción al cumplimiento de los derechos pactados en el CCT, a la gestión ante las instituciones de seguridad social y laborales y a la solución de los conflictos laborales cotidianos, tiene una estructura de delegados que los trabajadores perciben con poca capacidad de negociación, y es el único sindicato que presenta retrocesos en el CCT y en prestaciones como el aguinaldo.

Al analizar los efectos de la manufactura modular en las relaciones laborales y en los sindicatos, encontramos que el primer aspecto en que afecta es en el grado de subcontratación; en este caso, después de conocer el funcionamiento de un consorcio modular en Brasil, en el que las proveedoras producen los módulos y los ensamblan en la línea de ensamble final, el sindicato fue capaz de negociar que el ensamble de los módulos fuera por los trabajadores de Ford.

Otro factor que se encontró en la producción modular que afecta la capacidad de agencia de los sindicatos fue que, aún cuando Ford tiene las mejores relaciones laborales, el

mejor clima laboral y el mejor desempeño en el parque de proveedores, la manufactura modular generó dos subsistemas de mercado interno, uno para los trabajadores nuevos y otro para los más antiguos, al establecerse un nuevo tabulador salarial para la plantilla de trabajadores nuevos que entró con la plataforma CD3, que empata con el tabulador anterior después de cinco años de antigüedad, es así, que ante un sistema de producción centralizado en las decisiones del proceso de manufactura, que tiende a homologar los sistemas de trabajo y los estándares de eficiencia operativa, se crean mercados diferenciados de trabajo, tanto al interior de la planta ensambladora, como entre ésta y las plantas proveedoras, y entre ellas mismas.

Esta situación genera descontento y resistencias entre los trabajadores, en el caso de Ford, se canalizó hacia un conflicto intersindical que llevó a la división del sindicato y a la constitución de un sindicato local de empresa.

Pero esta contradicción entre la necesidad de centralización en la coordinación de decisiones sobre el proceso de manufactura para lograr la eficiencia operacional y la descentralización de las estrategias de recursos humanos y relaciones laborales es, a la vez, uno de los factores más importantes que favorecen la capacidad de agencia de los sindicatos, pues lograr los objetivos de eficiencia operacional se convierte en un factor crítico donde cualquier falla puede detener toda la cadena productiva, que funciona en una coordinación de suministro de módulos y sistemas y operaciones de ensamble justo a tiempo y en la secuencia exacta, por lo que las empresas requieren del apoyo de los sindicatos para lograr la participación y colaboración de los trabajadores, aspecto que los sindicatos pueden lograr, si a la vez tienen una amplia representatividad y legitimidad entre los trabajadores.

Por lo anterior, los factores internos más importantes son la representatividad la y legitimidad del sindicato, que le permiten la creación de ambientes laborales positivos; la orientación a la participación en las nuevas formas de organización del trabajo, y las nuevas formas de representación en el piso de la fábrica, que le permiten interactuar directamente con las formas de organización grupal de la empresa, que le permiten incidir de manera directa en el logro de la eficiencia operacional.

La legitimidad del sindicato, o de la empresa, está relacionada con la percepción de los trabajadores en el campus de manufactura, acerca de los cambios tecnológicos y organizativos derivados de la introducción de la manufactura modular y sus efectos en las condiciones de trabajo, y de la capacidad del sindicato de negociar y hacer intercambios que les generen beneficios materiales y simbólicos, por lo que es importante analizar, primero, cuál es la percepción de dichos cambios.

En el capítulo II se analizan ampliamente los cambios tecnológicos y organizativos realizados en la planta ensambladora y en las plantas proveedoras, siendo los más importantes la introducción de nuevas tecnologías y el desarrollo de nuevas formas de organización del trabajo grupales, con el objetivo de incrementar la eficiencia operacional (costos, calidad y entrega). La percepción es mayor en la planta Ford, porque en todos los departamentos se realizaron cambios tecnológicos y organizativos, y es allí también mayor la percepción de que se incrementó la subcontratación (*outsourcing*) de servicios y de partes del proceso productivo, sobre todo en el área de estampado, de los cambios en la línea de ensamble (*lay out*) y de los cambios en la relación con las proveedoras, que se perciben como una profundización o incremento en el sistema justo a tiempo, que ya existía, pero que se lleva a un nuevo nivel con la proximidad de las plantas proveedoras. Un aspecto relevante

es la percepción de que salvo la planificación, secuencia y asignación de tareas, que depende de la mezcla de productos; la empresa toma las decisiones, pero en la operación del proceso productivo el sindicato, en el caso de Ford, participa en todas las decisiones, en la capacitación requerida, en las cargas y ritmos de trabajo, en las condiciones de trabajo, en los cambios de horario y de grupo, en los permisos y ausencias, en la solución de problemas y conflictos, participación que realiza a través de los grupos de trabajo, de los delegados o del propio comité ejecutivo local.

La percepción general entre los trabajadores en el Campus de Manufactura reconoce que con la introducción de la manufactura modular hay cambios tecnológicos y organizativos en las empresas proveedoras, que siguen un proceso de convergencia comandado por la planta Ford, aspecto que coincide con los resultados de las entrevistas, en que hay un proceso de mejora (*upgrading*) en las plantas proveedoras, derivado de su política de desarrollo de proveedores, que incluye auditorías de sus procesos y sistemas productivos, en las que señalan áreas de oportunidad o puntos críticos a reducir, con el fin de incrementar la eficiencia operacional, estandarizar el proceso y mejorar la coordinación y logística del sistema productivo, integrado por la planta ensambladora y las plantas proveedoras.

En relación a los efectos que los cambios productivos tienen sobre las condiciones de trabajo y los problemas laborales, hay una percepción en los trabajadores de Ford de que han mejorado, aunque poco, pues los programas de ergonomía y de estandarización de las operaciones les facilitan el trabajo, pero la eficiencia operacional lograda permite que el trabajo se distribuya gradualmente entre menos trabajadores, por lo que consideran que es mayor la mejora en los indicadores de desempeño productivo de la empresa; perciben

beneficios, pero menores a los de las empresas, lo que indica que uno de los objetivos del sistema de manufactura modular es proteger las rentas de los inversionistas.

Los resultados anteriores son congruentes con la percepción de los trabajadores de que el clima laboral ha mejorado, que ha crecido la satisfacción en el trabajo en el caso de Ford y las proveedoras nuevas, pero que, aún así, la mejora salarial y los incentivos económicos y no económicos son insuficientes.

Un aspecto central es la relación entre las nuevas formas de organización del trabajo y las nuevas formas de representación sindical. Como se analizó, en Benteler no existen grupos de trabajo y su organización es por puestos de trabajo, no existen nuevas formas de organización del trabajo y la representación sindical en el área de trabajo es por delegados con escasa capacidad de solución de conflictos laborales en un contexto de fuertes presiones por los ritmos sincronizados que exige la manufactura modular; el resultado es una clara insatisfacción de los trabajadores manifiesta en la bajas calificaciones en el índice de percepción.

En las plantas proveedoras nuevas existen nuevas formas grupales de organización del trabajo, y el sindicato tiene, además de la figura del delegado sindical, la del asesor sindical, con procesos de formación y profesionalización muy sistematizados; el resultado es una solución de los conflictos más fluida y mejores negociaciones, lo que genera un mejor clima laboral y mayor colaboración con los objetivos de las plantas proveedoras.

En el caso de Ford, su organización del trabajo se basa en los grupos de trabajo, y el sindicato, además de la figura del delegado sindical tiene como forma de representación a los líderes de grupo, pudiendo integrarse los dos roles en la misma persona, y es su presencia en los grupos de trabajo lo que permite al sindicato participar en el proceso de

trabajo y convertirse en aliado de la empresa para lograr el mayor *ranking* de eficiencia operativa en el corporativo, no sólo sumándose a la estrategia empresarial, sino buscando de esa manera lograr tres objetivos, atraer más proyectos a Hermosillo para conservar y ampliar el empleo, mejorar los salarios y prestaciones, y mejorar las condiciones laborales.

Los trabajadores perciben que ha crecido la participación en los grupos de trabajo y que existe una fuerte percepción de comunicación, confianza, identificación y colaboración entre sindicato, empresa y trabajadores, aunque es mayor entre sindicato y trabajadores que entre trabajadores y empresa, lo que señala que si bien los trabajadores han asumido como propia la filosofía de la empresa, perciben al sindicato como su organización, y que es mediante ella, que pueden resolver sus problemas o mejorar sus beneficios.

La representatividad, en tanto capacidad del sindicato de lograr acuerdos con los empresarios que generan protección y beneficios para los agremiados, y la legitimidad, como percepción de dichos logros por los trabajadores, son dos factores centrales de la capacidad de agencia de los sindicatos.

En los nuevos modelos de producción global, como son los sistemas de manufactura modular, la legitimidad no deviene sólo de logros en los temas tradicionales negociados por el sindicalismo, como empleo, salarios y prestaciones, pues hay otros temas ligados a los cambios en el proceso de trabajo, como la subcontratación, la autonomía, la participación, las nuevas formas de organización del trabajo, las condiciones de trabajo, la capacitación y las posibilidades de desarrollo profesional, que son de importancia para los trabajadores y son parte de la agenda diaria en los grupos de trabajo.

El logro de resultados por el sindicato en estos temas, está ligado, en primera instancia, al logro de mayor bilateralidad con la empresa, de manera formal en el contrato

colectivo, y de manera informal a través de las redes de relaciones hacia directivos y mandos medios de la empresa, y con los grupos de trabajo; bilateralidad en torno a la determinación del grado de subcontratación, pues éste determina las condiciones de empleo a la participación en las nuevas formas de organización del trabajo, dado que son el núcleo organizativo donde se discuten estos temas, y a la determinación de las condiciones de trabajo, ya que es donde los trabajadores perciben de manera más directa los beneficios. La representatividad del sindicato se da en el área del trabajo y en los equipos de trabajo, estableciendo un modelo de gestión de recursos humanos bilateral, ligado al desarrollo de capacidades y competencias para la eficiencia operacional y la innovación.

En la percepción sobre los cambios tecnológicos y organizacionales, la calificación es mayor para las empresas que tiene nuevas formas de organización del trabajo (NFOT), y menor para las empresas que funcionan en base a puestos de trabajo; además, existe una relación directa con la percepción de los cambios en las condiciones de trabajo y en los problemas laborales, que sólo en la empresa tradicional es negativa, obteniéndose calificaciones similares para el clima laboral, que es negativo en la empresa tradicional con el sindicato corporativo. Lo mismo sucede con la percepción sobre el sindicato, que sólo para el caso del sindicato corporativo tradicional es negativa, siendo mayor en el sindicato de participación que en el sindicato colaborativo.

Las NFOT promueven la participación de los trabajadores en la gestión del proceso de trabajo. La inserción de formas de representación sindical en las NFOT es la vía más directa para la participación sindical en dicha gestión.

La participación sindical en las NFOT permite integrar la gestión de los objetivos de la empresa y de los objetivos colectivos de los trabajadores, como base de la participación y colaboración.

El sindicato orientado a la participación en las NFOT es el que, de acuerdo a la percepción de los trabajadores, tiene los mejores resultados en mejorar los estándares laborales, tiene el mayor grado de colaboración con la empresa, y es la organización sindical con la que más se identifican los trabajadores en el Campus de Manufactura de Ford en Hermosillo, siendo al mismo tiempo la planta que presenta el mejor clima laboral entre las plantas del Campus, y el mejor desempeño entre las plantas del Corporativo Ford.

En segundo lugar, el sindicato que hemos llamado de colaboración, sin participación directa en el proceso productivo, es el que presenta los mejores resultados en la negociación colectiva con las plantas proveedoras, con buena aceptación de los trabajadores y una percepción más alta de mejora en el clima laboral, y en los indicadores de desempeño de la planta, cuyas relaciones laborales son con el sindicato corporativo tradicional, que es el que tiene los menores resultados en la negociación colectiva y el menor grado de identidad con los trabajadores, siendo la percepción del clima laboral negativa, presenta alta conflictividad laboral y tiene la evaluación más baja en la percepción de los trabajadores sobre su desempeño productivo.

En el nuevo modelo de producción modular, los sindicatos muestran que tienen la capacidad de aliarse con las empresas y promover la participación de los trabajadores en procesos de aprendizaje y generación de conocimientos, requeridos para la eficiencia operacional y la innovación, siendo mayor en este sentido la capacidad de los sindicatos democráticos y orientados a la participación en el proceso productivo, pues facilitan la

creación de significados compartidos entre empresa y trabajadores, como son la necesidad de apoyar la mejora competitiva de la empresa, para la conservación del empleo, la mejora salarial y en las condiciones de trabajo, y mayores posibilidades de formación y desarrollo profesional.

La acción sindical en el parque de proveedores de Ford nos muestra que un camino para que los sindicatos puedan desarrollar su capacidad de agencia en el contexto de los nuevos sistemas de producción global, es el desarrollo de nuevas capacidades mediante procesos de aprendizaje, para insertarse en las nuevas formas de organización del trabajo como representantes válidos de los trabajadores, y convertirse en interlocutores legítimos para la creación de las plataformas de colaboración y aprendizaje, que requieren el funcionamiento de las cadenas productivas en la economía del conocimiento.

Los recursos de actuación del sindicato para incidir en las nuevas formas de organización del trabajo, se basan en el aprendizaje mediante procesos de capacitación internos y externos, en el que la propia empresa ha sido un agente formador importante, mediante el intercambio de información y conocimiento con los sindicatos de la industria automotriz, y a través de la experiencia desarrollada en la acción sindical cotidiana frente a los procesos de cambio en la empresa.

En el sindicato participativo, la acción sindical está inmersa en procesos democráticos de gestión sindical, como la realización de congresos para elegir a sus dirigentes, asambleas periódicas y reuniones del comité local, con los delegados y los líderes de grupo, por lo que la interacción y comunicación para la construcción de significados comunes, es mucho más amplia que en el sindicato colaborativo, con prácticas de colaboración entre representantes sindicales y trabajadores en el nivel del área de trabajo,

enfocadas a la solución de problemas laborales y a promover la colaboración con la empresa.

Mientras que en el sindicato corporativo tradicional, la negociación con la empresa es más cupular y orientada a las condiciones de empleo y salario, sin tocar los aspectos importantes para los trabajadores relacionados con el proceso de trabajo, siendo la presencia y comunicación de los representantes sindicales con los trabajadores menor que en los otros dos tipos de sindicatos.

Por lo que la democracia sindical, en tanto participación de los trabajadores en las decisiones que orientan la acción sindical, es un factor central de la capacidad de agencia de los sindicatos, pues permite generar modelos mentales comunes entre trabajadores y representantes sindicales acerca de las condiciones contextuales y sus posibilidades de acción, permite consensar objetivos y orientar su acción al logro de los fines propuestos, siendo un tipo de acción relevante la colaboración con la empresa y la participación en la gestión del cambio, con el objetivo de lograr acuerdos para mejorar los estándares laborales, tanto en las condiciones de empleo y salario, como en los nuevos temas relacionados con las nuevas formas de organización del trabajo.

La anterior afirmación es congruente con la percepción de los trabajadores en relación al sindicato de Ford, pues perciben que mejoró su capacidad de gestión y de negociación, y que hay mucha participación de los trabajadores en el sindicato por lo que han mejorado sus salarios, prestaciones y condiciones de trabajo.

Estos resultados corroboran la hipótesis de que el sindicato juega un papel importante para mejorar el clima laboral, y que la legitimidad ganada, analizada a través de los factores de comunicación, confianza, colaboración e identidad, permite crear una plataforma de

colaboración entre sindicato y empresa, orientada a resolver la complejidad propia del proceso de transición a la manufactura modular.

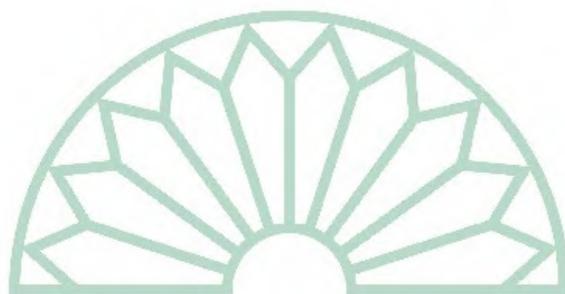
En el análisis del índice de percepción global de los cambios en las empresas, en las relaciones laborales y en los sindicatos, en el contexto del cambio hacia la producción modular, es claro que sindicatos con capacidad de insertarse activamente en los procesos de modernización empresarial y que incorporan nuevos temas a su agenda, conservando la representatividad y legitimidad de los trabajadores, son quienes dan un mayor soporte al desempeño productivo (la búsqueda de rentas organizacionales) y a la mejora en los estándares laborales.

Por lo que podemos concluir que se responden las preguntas de investigación, identificando los factores externos e internos al sindicato que inciden en su capacidad de agencia para mejorar las relaciones laborales. Los factores externos, en tanto contexto de la acción sindical y propios del sistema de manufactura modular que se identificaron fueron: a) la estructura de gobernanza en el parque de proveedores comandada por Ford para la coordinación del proceso productivo, analizada en el Capítulo 2, que tiende a la convergencia en los sistemas de trabajo para estandarizar la eficiencia operacional y lograr la sincronización de la cadena productiva, y que requiere de la participación sindical en la gobernabilidad del sistema, para evitar conductas en los trabajadores que interrumpan el flujo del proceso de manufactura; b) la divergencia en los modelos de relaciones laborales entre las plantas, analizada en el Capítulo 3, de acuerdo al tipo de sindicato y de estrategias de gestión de recursos humanos en las empresas, una moderna, orientada a las nuevas formas de organización del trabajo y a relaciones laborales de diálogo, participación y colaboración, y otra tradicional, orientada a la reducción de costos laborales, a la

organización por puestos y a relaciones laborales verticales y unilaterales, y, por lo tanto, a diferencias en la percepción de los trabajadores de los beneficios generados por el cambio en las empresas, como se demuestra en el Capítulo 4, lo que genera diferencias en el clima laboral y, por lo tanto, en el grado de participación y colaboración con la empresa, dando lugar a contradicciones con la necesidad de homologar la participación y colaboración de los trabajadores para estandarizar y mejorar la eficiencia operacional; c) el grado de subcontratación en la planta ensambladora, pues determina el nivel de empleo y de influencia de su sindicato en la determinación de estándares laborales en el parque de proveedores.

En relación a los factores internos, se encuentra que los más relevantes son: a) el tipo de sindicato, según el grado de orientación a la creación de ambientes de participación y colaboración para el aprendizaje y la innovación en el proceso productivo; b) la democracia sindical, que permite la reflexión común para la creación de significados compartidos, que al orientarse a la participación en las nuevas formas de organización del trabajo a cambio de beneficios percibidos, motiva el involucramiento de los trabajadores; c) los procesos de formación y aprendizaje, que desarrollan en los representantes sindicales las capacidades y competencias para entender el nuevo contexto y orientar su acción de manera adecuada para lograr intercambiar su participación en la gobernabilidad del proceso de cambio, a cambio de beneficios materiales y simbólicos; d) la representatividad y legitimidad, en tanto capacidad de negociación e intercambio de beneficios con las empresas, y la percepción que de ello tienen los trabajadores; e) la implementación de nuevas formas de representación sindical que interactúan con las nuevas formas de organización del trabajo y permiten conjugar la gestión de objetivos laborales y de la producción en los grupos de trabajo, de tal

manera que da lugar a una flexibilidad del trabajo negociada, que permite mejorar los estándares laborales y la eficiencia operacional del sistema, en un proceso siempre contradictorio, pues los objetivos del sindicato de mejorar los estándares laborales, y los de la empresa de generar y apropiarse de rentas, pueden variar de acuerdo a los cambios en el contexto económico.



EL COLEGIO
DE SONORA
B I B L I O T E C A
GERARDO CORNEJO MURRIETA

BIBLIOGRAFÍA

Addison, John T. (1982). *¿Are unions good for productivity?* University of South Carolina, Columbia.

- Álvarez, María de Lourdes (2002). Cambios en la industria automotriz frente a la globalización: El sector de autopartes en México. Revista de Contaduría y Administración No. 206, Julio-Septiembre 2002.
- Albuquerque, Francisco (2004). El enfoque del desarrollo económico local. Cuadernos DEL, número 1, Buenos Aires.
- Anderson, Perry (1974). “Alcances y limitaciones de la acción sindical”, en Cuadernos de Pasado y Presente Número 44, Ed. Edigraf, Buenos Aires.
- Amin, Ash y Nigel Thrift (2001). “Living in the Global”. In Ash Amin y Nigel Thrift, editors, Globalization, Institutions and Regional Development in Europe. Oxford University Press.
- Asociación de Maquiladoras de Sonora (2009).
- Bachelor Joy and Caroline Ramsey (2006). “From contract to collaboration: The influence of product architecture upon collaborative relations within the automotive sedgine chain”. International Automotive Research Center, Paper ID #71-
- Bakunin, Mikhail (1869). “Socialismo sin Estado: Anarquismo”, en Marxist Internet Archives, 2001, www.marxist.org.
- Baldwin, C. y K.B. Clark (1997). “Managing in the age of modularity”, Harvard Business Review, Cambridge, MA, MIT Press.
- Bayón, María Cristina y Graciela Bensunsán (1999). “Trabajadores y sindicatos ante la globalización: el caso del sector automotriz mexicano”, en Juárez, Humberto y Steve Babson (Coordinadores), Enfrentando el cambio. Obreros del automóvil y producción esbelta en América del Norte, BUAP-Wayne State University, México.
- Bayón, María Cristina (1998). Sindicatos en tiempos de globalización. Departamento de Sociología de la Universidad de Texas, Austin.
- Bizberg, Ilan y Francisco Zapata (1984). Conciencia obrera y participación sindical en Las Truchas. En Estudios sociológicos Vol. II, Num. 4, El Colegio de México.
- Boisier, Sergio (1995). En busca del esquivo desarrollo regional: Entre la caja negra y el proyecto político. ILPES.
- Boisier, Sergio (1999). El desarrollo territorial a partir de la construcción de capital sinérgico, disponible en:
<http://www.cni.unc.br/mestrado/Boisier%201999b.pdf%20EL%20desarrollo%20territorial.pdf> Consultada (07/01/09).

- Blum, Ronald S. (1999). "Investment strategies and 'leaner' production in the North American auto industry", en Juárez, Humberto y Steve Babson (Coordinadores), *Enfrentando el cambio. Obreros del automóvil y producción esbelta en América del Norte*, BUAP-Wayne State University, México.
- Bueno, Carmen. (1999). "De la producción nacional a la competencia global: el caso de la industria mexicana de autopartes", en Juárez Núñez, Humberto y Steve Babson (coords.), *Enfrentando el cambio. Obreros del automóvil y producción esbelta en América del Norte*, BUAP-Wayne State University, México.
- Camuffo, Arnaldo. (2003). *Rolling out a "world car": globalization, outsourcing and modularity in the auto industry*. Department of Business Economic and Management, Ca'Foscari University of Venice, Italy.
- Carrillo V., Jorge, et al. (1993). *Condiciones de empleo y capacitación en las maquiladoras de exportación en México*, Secretaría del Trabajo y Previsión Social-El Colegio de la Frontera Norte, Tijuana.
- Carrillo, Jorge (1993). *La Ford en México: Reestructuración industrial y cambio en las relaciones sociales*, El Colegio de México, México (Tesis de Doctorado, Centro de Estudios Sociológicos, El Colegio de México).
- Carrillo, Jorge (1996). "Ford Hermosillo: Trayectoria de desarrollo de un modelo híbrido", en Jordy Micheli (coord.) *Japan Inc. en México. Las empresas y modelos laborales japoneses*, Universidad Autónoma Metropolitana/Universidad de Colima/Miguel Ángel Porrúa, México, noviembre.
- Carrillo J. and Montiel, Y. (1998), "Ford's Hermosillo Plant: The Trajectory of Development of a Hybrid Model" en Boyer, Charrón, Jurgens and Tolliday (Ed.). *Between Imitation and Innovation. The Transfer and Hybridization of Productive Models in the International Automobile Industry*, Oxford University Press, 1998, pp.295-318.
- Carrillo, J., Contreras, O., Fuentes, N., González, R., et al. (s/f) *Mercados de trabajo en la industria maquiladora de exportación*, disponible en: http://books.google.com.mx/books?id=jc8DQDIQG1YC&pg=PA56&lpg=PA56&dq=Escolaridad+en+la+industria+maquiladora+en+Mexico&source=bl&ots=MjnYFuEqZ&sig=315Q5vwAELatRqhUahd5Gw-c6WY&hl=es&sa=X&oi=book_result&resnum=2&ct=result Consultada (06/01/09).
- CEPAL. (2003). *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe*, CEPAL, Santiago de Chile.
- Charrón, Elsie y Paul Stewart (2004). *Work and employment relations in the automobile industry*. Ed. Palgrave Mac Millan

- CIDESON (1984). Estudio del impacto económico de la planta Ford, Hermosillo, Sonora, (mecanoescrito).
- Clark, Kim B. (1979). Unionization and productivity: Microeconomic evidence. NBER working paper No. 330.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2003). Elementos de competitividad sistémica de la pequeña y mediana empresa del istmo centroamericano. www.eclac.org. (26/01/08).
- Contreras, Oscar (2000). Empresas Globales, Actores Locales. Producción Flexible y Aprendizaje Industrial en las Maquiladoras, México, El Colegio de México.
- Contreras, Oscar y Alfredo Hualde (2004). El aprendizaje y sus agentes. Los portadores del conocimiento en las maquiladoras del norte de México. Estudios Sociológicos, Vol. XXII, Num. 64, enero-abril 2004.
- Contreras, Oscar y Vicente Solís (2006). Empleo, aprendizaje industrial y relaciones laborales en Ford-Hermosillo. Los actores regionales y el sindicalismo frente a los retos de la competitividad global. Colegio de Sonora.
- Contreras, Oscar et al. (2005). Estudio sobre el impacto de la ampliación de la Ford Motor Co. en Hermosillo, Sonora. FUMEC, Colegio de Sonora
- Contreras, Oscar, Roberto Schnierle y Vicente Solís (2006). Reestructuración Productiva y relaciones laborales en la industria automotriz mexicana. En “La situación del trabajo en México 2006”, compiladores Enrique de la Garza y Carlos Salas. IET, Ed. Plaza y Valdés.
- Covarrubias, Alex (2001). “A Theoretical framework form analyzing MNCs Human Resource Management Practices and Organizational Isomorphism Processes”. Cornell University. New York School of Industrial and Labor Relations. PhD Dissertation.
- Covarrubias, Alejandro (1992). La flexibilidad laboral en Sonora. El Colegio de Sonora y Fundación Friedrich Ebert, Hermosillo.
- Covarrubias, Alex (2006), “Divergencias convergentes na transformazao das practicas de emprego. Estudos de casos da industria automobilistica no México e no Brasil” en Cardoso, Adalberto y Alex Covarrubias (2006). A Industria Automobilistica nas Americas, A reconfigurao estratégica e social dos atores produtivos. Ed. UFMG, Rio de Janeiro
- Damgaard, Bodil (2000). “Gobernabilidad, democracia y sindicalismo: perspectivas desde México” En Martín del Campo, Julio Labastida, Antonio Camou y Noemí Luján

Ponce. "Transición democrática y Gobernabilidad. México y América Latina", Plaza y Valdés, IIS-UNAM y FLACSO.

De la Garza Toledo, Enrique (1998). Estrategias de modernización empresarial en México, flexibilidad y control sobre el proceso de trabajo. Fundación Friedrich Ebert, México.

De la Garza Toledo, Enrique (2001). Democracia y cambio sindical en México. Ed. Plaza y Valdés, UAM, Fundación Friedrich Ebert, México.

De la Garza Toledo, Enrique (2002), Reestructuración empresarial, democracia, representatividad y legitimidad sindical en México. La democracia de los telefonistas. Ed. Plaza y Valdés, UAM, Centro americano para la solidaridad sindical internacional AFL-CIO. México.

De la Garza, Enrique (2003). Reestructuración productiva, empresas y trabajadores en México al inicio del siglo XXI. Cuaderno del Trabajo 23, STPS

De la Garza, Enrique (2005). Neoinstitucionalismo ¿opción ante la elección racional? Una discusión entre la Economía y la Sociología, en Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Sociales. Revista Mexicana de Sociología 67, núm. 1 (enero-marzo), México D. F.

De la Garza, Enrique (compilador) (2007). Convenios y bonos de productividad en empresas mexicanas. Secretaría de Trabajo y Previsión Social, México.

Delaunay, Marina y Mauricio Guerrero (2004). "La gran apuesta: Ford hace la mayor inversión de su historia en México. La lucha de Detroit contra Japón cruza la frontera". Revista Expansión, Octubre.

De Zuani, E., Laborda, L., y Rodríguez, J. (s/f). Glosario de conceptos básicos de Organización y Economía de Empresa, disponible en: http://sunwc.cepade.es/~jrvera/glosar/glosar_org_econom.htm Consultada (07/01/09).

Diccionario de la Real Academia Española (2009).

Dombois, Rainer (1999). Tendencias en las transformaciones de las relaciones laborales en América Latina. Los casos de Brasil, Colombia y México, en Pries, Ludger y Enrique de la Garza: Globalización y cambios en las relaciones industriales. Fundación Friedrich Ebert Stiftung, México.

Dombois, Rainer (1990). Economía política y relaciones industriales en la industria automotriz mexicana. En Carrillo, Jorge (Coordinador), La nueva era de la industria automotriz en México. El Colegio de la Frontera Norte.

- Dosi, Giovanni (1988). "The nature of the innovation process", in Dosi, G. et al. (eds.), *Technical Change and Economic Theory*, Pinter, London.
- Edelstein, J. David y Malcolm Warner (1979). *Comparative Union Democracy: Organization and Opposition in British and American Unions*. Transaction Publishers.
- Elías, Norbert (1988). "El proceso de civilización. Investigaciones sociogenéticas y psicogenéticas. FCE. México.
- Esser, Klauss et al. (1996). *Systemic competitiveness-new governance patterns for industrial development*. Published by Frank Cass. London.
- Engels, Federico (1871). *Sobre la acción política de la clase obrera. Discurso en la sesión de la Conferencia de Londres el 21 de Septiembre de 1871*. En *Marxist Internet Archives*, 2003.
- Entrevista a Ariel Burgos, Secretario General, Sección Hermosillo, periodo 1995-98 (20/04/08).
- Entrevista a Francisco Álvarez, Secretario General, Sección Hermosillo, periodo 1998-2001 (17/05/08).
- Entrevista a Néstor Gastelum, Secretario General Sección Hermosillo, periodo 2001-04 (21/03/08).
- Entrevista a Martín y Oscar, miembros del comité ejecutivo Hermosillo, 2002-04 (10/03/07)
- Entrevista a Ricardo Martínez, Secretario General, Sección Hermosillo (15/03/08).
- Fimbres Montijo, Raúl (1984). *Viabilidad Social y Económica para el establecimiento de una planta ensambladora en Hermosillo Sonora, México D.F.* (Tesis de licenciatura, Facultad de Economía, UNAM).
- Fiss, Peer y Paul M. Hirsch (2005). "The Discourse of Globalization: Framing and Sensemaking of an Emerging Concept". In *American Sociological Review*. Vol. 70 No. 1.
- Fixson, Sebastian K., Young Ro y Jeffrey K. Liker (2004), *Modularity and outsourcing: Who drives whom? A study of generational sequences in the Automotive Cockpit Industry*.
- Federación Internacional de Trabajadores de las Industrias Metalúrgicas FITIM (2004), *Informe Auto 2004*.

- Fernández Domínguez, Tania (2006). Factores que determinan el clima organizacional en una empresa de mecánica automotriz. Universidad Rafael Landívar, Guatemala. <http://www.monografias.com/trabajos447clima-laboral.shtml> (19/04/08).
- Ford Motor Company, Contrato Colectivo de Trabajo 2004-2006 de Ford Motor Company, Planta de Estampado y Ensamblado de Hermosillo.
- Freeman, Richard B. y James L. Medoff (1984). What do unions do? Basic Books Inc. USA.
- Freyssenet, M., Shimizu, K. and Volpato, G. (eds.) (2003a). Globalization or Regionalization of the European Car Industry? Basingstoke: Palgrave-Macmillan.
- Freyssenet, M., Shimizu, K. and G. Volpato, G. (eds.) (2003b). Globalization or Regionalization of the American and Asian Car Industry? Basingstoke: Palgrave-Macmillan.
- Fujimoto, Takahiro (1999). The Evolution of a Manufacturing System at Toyota, Oxford University Press, New York.
- García, Alejandro y Arturo Lara Rivero (2005). Modularidad, convergencia tecnológica e instituciones en la industria automotriz: una introducción, en “Juárez Núñez, Huberto, Arturo Lara Rivero y Carmen Bueno, coordinadores, El Auto Global. Desarrollo, competencia y cooperación en la industria automotriz”. CONACYT, BUAP, UAM X, U Iberoamericana, Santa Fe, México.
- García, Gabriela (2000). Productividad conflictiva y conquistas sindicales, en Pries, Ludger, coordinador (2000). Entre el corporativismo productivista y la participación de los trabajadores. Globalización y Relaciones industriales en la industria automotriz. Ed. Miguel Ángel Porrúa, UAM Iztapalapa, El Colegio de Puebla, México.
- García, Roberto and Stephen Hills (1998). Meeting “Lean” Competitors: Ford de México, Industrial relations Strategy, en “Juarez, Huberto y Steve Babson. Confronting change. Auto labor and lean production in North America, Wayne State University, BUAP, México.
- General Motors de México, Contrato Colectivo de Trabajo 2002-2004 de General Motors de México, Complejo Automotriz de Ramos Arizpe, Planta Motores y Transmisiones.
- Gereffi, Gary (1999). A commodity chains framework for analyzing global industries. Duke University.
- Gereffi, Gary (1996). “Mexico’s ‘old’ and ‘New’ Maquiladora Industries: Contrasting Approaches to North American Integration”, en Gerardo Otero (ed.), Mexico’s

Future(s): Economic Restructuring and Politics, Boulder (Colorado), Lynne Rienner.

Gereffi, Gary (2005). "The Global Economy: Organization, Governance and Development". In Neil Smelser and Richard Swedberg, editors, *The Handbook of Economic Sociology*. Second Edition, Princeton University.

Giddens, Anthony (1997). *Las nuevas reglas del método sociológico*. Amorrortu Ed. Buenos Aires.

Godio, Julio (2002). *Organización del trabajo y negociación colectiva*. Cinterfor/OIT, Montevideo.

Grupo Requerimientos Ford (1984), *Estudio sobre el impacto económico y social del establecimiento de la planta Ford en la ciudad de Hermosillo, Hermosillo, Sonora, (mecanoescrito)*.

Helper, Susan (1999). "Lean production and the specter off Mexico: A case study of a U.S. auto parts plant", en Juárez Núñez, Humberto y Steve Babson (Coordinadores), *Enfrentando el cambio. Obreros del automóvil y producción esbelta en América del Norte*, BUAP-Wayne State University, México.

Henderson, Jeffrey, Peter Dicken, Martin Hess, Neil Coe y Henry Wai Chung Yeung (2001). *Global production networks and the analysis of economic development*. University of Manchester.

Hsuan Mikkola, Juliana (2003). *Modularity, component outsourcing, and interfirm learning*. *R y D Management* 33, 4, Blackwell Publishing Ltd.

Humphrey, John (2004). *Upgrading in Global Value Chain*. Working paper No. 28, Policy integration department, World Commission of the social dimension of globalization, International Labour Office, Geneva.

Humphrey, John y Olga Memedovic (2003). *The global automotive industry value Chain: what prospects for upgrading by developing countries*, United Nations Industrial Development Organization, Economy environment employment, Sectorial Studies Series, Viena.

INEGI, (2005), *Promedio de escolaridad de la población de 15 y más años por entidad federativa según sexo, 2000 y 2005*, disponible en: <http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/rutinas/ept.asp?t=medu14&c=3282> Consultada (06/01/09).

Juárez Núñez, Huberto, Arturo Lara Rivero y Carmen Bueno (2005). *El Auto Global. Desarrollo, competencia y cooperación en la industria automotriz*. (coords.) CONACYT, BUAP, UAM X, U Iberoamericana, Santa Fe, México.

- Jorg Meyer–Stamer (2003). Understanding the determinants of vibrant business development: the systemic competitiveness perspective. www.mesopartner.com.
- Kaplinsky, Raphael y Mike Morris (2000). “A Handbook for Value Chain Research. Mimeo.
- Kaplinsky, Raphael, (1998). “Globalization, industrialization and sustainable growth: The pursuit of the Nth rent. IDS Discussion Paper 365. Institute of Development Studies.
- Kaplinsky, Raphael, (2004). “Sustaining Income Growth in a globalizing world: the search for the Nth rent. Institute of Development Studies.
- Kautsky, Karl (1905). Las lecciones de las huelgas de los mineros. En Marxist Internet Archives, 2006, www.marxist.org (24/04/08)
- Kawamura, T. (2005). Major Trends of Japanese Hybrid Factories in the U.S.A. Ponencia. Mesa Redonda “Empresas Multinacionales: reestructuración industrial y retos ante la competencia global y regional,” Fundación Friedrich Ebert, México, Septiembre 5.
- Lara Rivero, Arturo, Gerardo Fuji y Alejandro García Garnica (2004). Producción modular y escalamiento tecnológico en la industria automotriz: un estudio de caso, ponencia presentada en el coloquio “Co-evolución de maquiladoras, instituciones y regiones: Una nueva interpretación”, 1 y 2 de diciembre, UAM-X, México, D.F.
- Lara Rivero, A., Trujano, G. y García Garnica, A. (2004). Cooperación y competencia en el sector de autopartes: El caso de los asientos. Documento interno, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México.
- Lara Rivero Arturo (2005). Producción modular y coordinación en el sector de autopartes en México. El caso de la red de plantas de Lear Corporation. Región y sociedad, Vol. XVII, No 325, México.
- Lewchuk, Wayne y Don Wells (2007). Transforming worker representation: The Magna model in Canada and México. Labour/Le travail, 9/22/2007.
- Liz Olabuénaga J.I. y Ispizua M.A. (1989). La decodificación de la vida cotidiana, Cap. III La entrevista en profundidad. Ed. Universidad de Deusto, Bilbao.
- Lozano, Raúl (2004). Las alianzas estratégicas: oportunidades para el crecimiento de la industria automotriz en México. www.pwcglobal.com (19/07/08).

- Lung, Y. y Van Tulder, R. (2004). "Introduction: In Search of a Viable Automobile Space" en Carrillo, Lung y Van Tulder (Editors), *Cars, Carriers of regionalism?* Palgrave-Macmillan/GERPISA, London/New York.
- Melchor Celaya, Rosa L. (1998). *Percepciones Laborales y Cultura del Trabajo en Ford de Hermosillo: Participación Cooperativa y Ámbito Extrafabril*, Hermosillo, Sonora. (Tesis de maestría, El Colegio de Sonora).
- Mertens, Leonard, Flor Brown y Lilia Domínguez (2004). *La importancia del capital social en la mejora de la productividad*. Mimeo.
- Mertens, Leonard (2006). *La productividad y la competencia laboral desde la perspectiva del trabajo decente*. OIT.
- Mertens, Leonard (2007). *La construcción de redes de aprendizaje sobre negociación colectiva y productividad*. OIT.
- Messner, Dirk (2002). *The concept of the "World Economic triangle": global governance patterns and options for regions*. Institute of development studies, England.
- Metcalf, David (2003). *Unions and productivity, financial performance and investment: international evidence*. En Adisson, John t. y Claus Schnabel (2003), *International handbook of tradeunions*. Edward Elgar Publishing.
- Micheli, Jordy (1994). *Nueva manufactura, globalización y producción de automóviles en México*. Facultad de Economía, UNAM, México.
- Montiel, Yolanda (2004). *La organización sindical por rama en la industria automotriz de México*, presentado en el "Twelfth Gerpisa International Colloquium", del 9 al 11 de Junio. París, Francia.
- Mortimore, Michael y Faustino Barrón (2005). *Informe sobre la industria automotriz mexicana*. CEPAL, Santiago de Chile
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2005). *Tendencias de la industria automotriz que afectan a los proveedores de componentes*, OIT, Ginebra.
- OIT (1986). *Informe Anual*. Ginebra.
- OIT (2004). *Comisión Mundial sobre la dimensión global de la globalización. Por una globalización justa. Crear oportunidades para todos*. Suiza.
- OIT (1998). *Instrumento administrable para identificar los efectos en el mundo del trabajo generados por la trayectoria de productividad de la empresa*.
- Parsons, Talcott (1984). *El sistema Social*, Ed. Alianza, México, D.F.

- Peralta Félix, Imelda (2002). Incursión Femenina en Ocupaciones Masculinas en el caso de la Ford Hermosillo, Hermosillo, Sonora (Tesis de maestría, El Colegio de Sonora).
- Pries, Ludger (1999). “Hacia un nuevo escenario en las relaciones industriales de la industria automotriz mexicana”, en Arango, Luz Gabriela y Carmen Marina López (comps.), Globalización, apertura económica y relaciones industriales en América Latina, Facultad de Ciencias Humanas, Universidad Nacional de Colombia, Santa Fé de Bogotá, Colombia.
- Pries, Ludger, coordinador (2000). Entre el corporativismo productivista y la participación de los trabajadores. Globalización y Relaciones industriales en la industria automotriz. Ed. Miguel Ángel Porrúa, UAM Iztapalapa, El Colegio de Puebla, México.
- Pries, Ludger y Enrique de la Garza (1999). Globalización y cambios en las relaciones industriales. Fundación Friedrich Ebert Stiftung, México.
- Pulignano, Valeria (2000). Bureaucracy insights in multi-enterprise settings: evidence from the international motor manufacturing industry. University of Warwick, UK.
- Putnam, RD. (1995). Bowling Alone: America's Declining Social capital, disponible en: <http://www.sunysb.edu/sociology/faculty/Levy/Bowling%20Alone-Putnam.pdf> Consultada (08/01/09).
- Sako, Mari y Fiona Murray (2000). Modules in design, production and use: implications for the global automotive industria. University of Oxford.
- Sako, Mari (2002). Modularity and outsourcing: the nature of co-evolution of product architecture and organization architecture in the global industry. University of Oxford.
- Sako, Mari (2005). Governing automotive supplier parks: Leveaging the benefits of outsourcing and co-location. Copenhagen.
- Sandoval Godoy, Sergio (1987). Los enlaces Económicos y Políticos de la Ford Motor Company en Hermosillo, Internacionalización Productiva y Nuevas Tecnologías, Hermosillo, Sonora. (Tesis de maestría, El Colegio de Sonora).
- Sandoval Godoy, Sergio A. y Gabriela García Figueroa (2002). “Estrategias gerenciales y actores sociales: trayectoria del modelo de relaciones laborales en Ford Hermosillo (1986-2001)” en Región y Sociedad Vol. XIV Núm. 24. Hermosillo: El Colegio de Sonora.
- Sandoval Godoy, Sergio (2003). Hibridación, Modernización Reflexiva y Procesos Culturales en la Planta Ford Hermosillo, Ed. Plaza y Valdés, México.

- Sandoval Godoy, Sergio y Pablo Wong González (2005). “Especialización regional, Integración de proveedores e impactos locales: El nuevo proyecto de expansión de Ford-Hermosillo”, *Región y Sociedad, Revista de El Colegio de Sonora* (en prensa).
- Sandoval, Juan y Muñoz María (2003), *Los indicadores en la evaluación del impacto de programas*, Cámara de Diputados-SIID, pp. 22, México.
- Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología (SEDUE) (1984), *Los impactos a corto plazo de la instalación de la planta FORD en el Desarrollo Urbano, la Vivienda y la Ecología*, Hermosillo, Sonora (mecanoescrito).
- Secretaría de Infraestructura Urbana y Ecología (SIUE) (2004), *Infraestructura para el nuevo desarrollo de la planta Ford*, Hermosillo, Sonora (archivo electrónico JPG).
- Shaiken, Harley (1990). *Mexico in the Global Economy. High Technology and Work Organization in Export Industries*, Monograph Series no. 33, Center for U.S.-Mexican Studies, University of California, San Diego, La Jolla.
- Shaiken, Harley (2001). “The new global economy: trade and production under NAFTA”, *Journal für Entwicklungspolitik*, xvii/3, 4.
- Shaiken, Harley (2002). México, los estándares laborales y la economía global, en “Enrique de la Garza et al. *La situación del Trabajo en México 2003*” IET, Plaza y Valdés, México.
- Solís Granados, Vicente Javier (2005). *Protocolo de proyecto de tesis, doctorado en Ciencias Sociales*, Hermosillo Sonora.
- Solís, Vicente (2007). *Entrevista a trabajadora de Estampado*.
- Solís, Vicente (2007). *Entrevistas a miembros del CEL del SINTRAFORD*.
- Somavia, Juan (1998). “Los Sindicatos en el Siglo XXI” OIT. www.oit.org
- Stiglitz, Joseph E. (2004). “El consenso post-consenso de Washington”. *The initiative for Public Dialogue*. Universidad de Columbia.
- Streeck, Wolfgang (2005). “The sociology of labor markets and trade unions”. In Neil Smelser and Richard Swedberg, editors, *The Handbook of Economic Sociology*. Second Edition, Princeton University Press.
- Studer, María Isabel (1999). “Regionalism in the Ford Motor Company’s global strategies”, en Juárez Núñez, Humberto y Steve Babson (cords.), *Enfrentando el cambio. Obreros del automóvil y producción esbelta en América del Norte*, BUAP-Wayne State University, México.

- Sturgeon, Timothy y Richard Florida (2000). Globalization and Jobs in the Automotive Industry. Cambridge MA: Massachusetts Institute of Technology.
- Sturgeon, Timothy J. (2002). Modular Production Network: a new American model of industrial organization. En "Industrial and corporate change, Volume II, number 3.
- Taylor S.J. y Bogdan R. (1992). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Ed. Paidós, Buenos Aires Argentina
- Turnbull, Peter J. (1991). Trade unions and productivity: opening the Harvard "black boxes". Journal of labor research vol. 12, number 2. Ed. Springer. New York.
- UAM-I, CONACYT. Encuesta Nacional de Modelos de Industrialización en México.
- UAM-I. Cuestionario para trabajadores en departamentos claves del proyecto: Modernización empresarial y cambio sindical en México
- United Nations Industrial Development Organization (2003). The global automotive industry chain: what prospects for upgrading by developing countries. Viena.
- Van Assche, Ari (2004). A theory of modular production network. University of California, Davis.
- Vázquez Ruiz, Miguel Ángel (s/f). Integración regional en el norte de México y grupos empresariales. Mimeo.
- Vázquez Ruiz, Miguel Ángel y María del Carmen Hernández Moreno (2001). Región y grupos económicos en Sonora. Breve itinerario de su integración (1910-1950) en Frontera Norte número 26 vol. 13 julio-diciembre. México.
- Veloso, Francisco (2000). The automotive supply chain: global trends and asian perspectives. Massachusetts Institute Technology.
- Villarreal, René (1998). Hacia una nueva Economía de Mercado. Ed. Castillo, Nuevo León.
- Villarreal René y Tania Villarreal. IFA. La empresa competitiva sustentable en la era del capital intelectual, Ed. Mc Graw Hill, México 2003.
- Von Haldenwong, Christian (2005). Gobernanza sistémica y desarrollo en América Latina. Revista de la CEPAL 85. Abril.
- Warrian, Peter (2001). Can't get there from here: old/new unions in an new/old economy. University of Toronto.

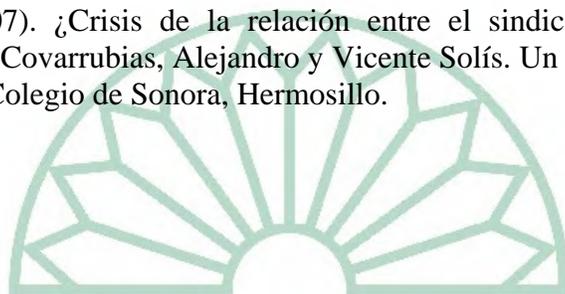
Womack, J., Daniel Jones and Daniel Ross (1990). *The Machine that Changed the World*, Rawson Associates, New York.

Williamson, Oliver et al. (1996). “Understanding the employment relation: the analysis of idiosyncratic exchange”, en Putterman, Louis G y Randy Kroszner (1996) “The economic nature of the firm”, Cambridge University Press.

Yakeishi, Akira y Takahiro Fujimoto (2002). Modularization in the auto industry: interlinked multiple hierarchies of product, production, and supplier systems, *International Journal of Automotive Technology Management*, 1, 23.

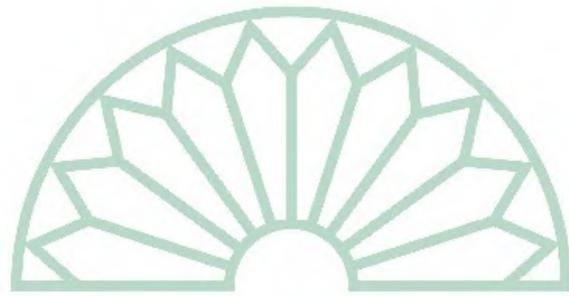
Yergin, Daniel y Joseph Stanislaw (1999). *Pioneros y líderes de la globalización*, Ed. Javier Vergara, Buenos Aires.

Zapata, Francisco (2007). ¿Crisis de la relación entre el sindicalismo y el Estado en México?, en Covarrubias, Alejandro y Vicente Solís. *Un siglo de sindicalismo en México*, El Colegio de Sonora, Hermosillo.

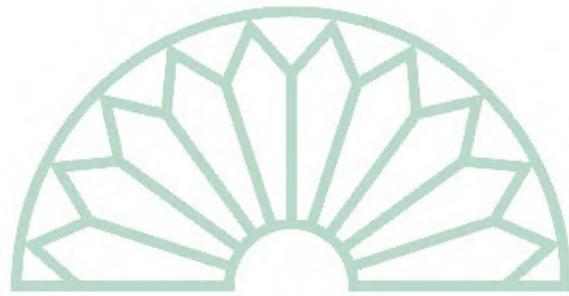


EL COLEGIO
DE SONORA
B I B L I O T E C A
GERARDO CORNEJO MURRIETA

ANEXOS



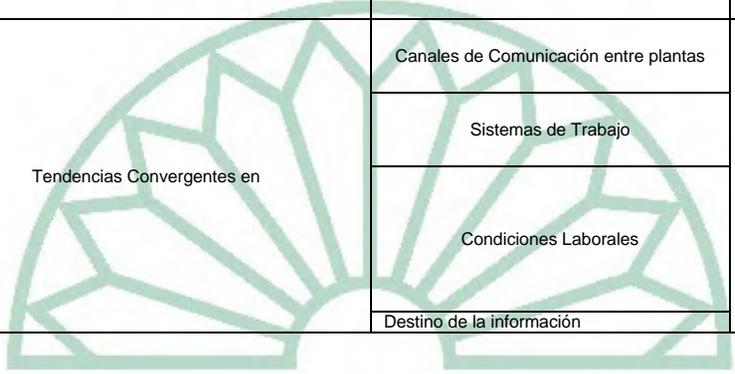
EL COLEGIO
DE SONORA
BIBLIOTECA
GERARDO CORNEJO MURRIETA



EL COLEGIO
DE SONORA
BIBLIOTECA
GERARDO CORNEJO MURRIETA

Elemento	Objetivo	Dimensión	Instrumento	Reactivo	
1	¿Cuales han sido las transformaciones estructurales, relacionales y culturales que el sindicato ha sufrido en la transformación productiva de la planta Ford y sus proveedores de Primer nivel, en Hermosillo?	Que y como ocurren los cambios en las relaciones laborales a partir de la transformación e implementación de la producción modular (Guión de monografías, entrevistas)	Entrevistas a Directivos de Plantas		
		Causas de estos cambios (Guión de monografías, entrevistas)	Entrevistas a Directivos de Plantas		
		Que Factores inciden para estas transformaciones (Guión de monografías, entrevistas)	A nivel empresa	Entrevistas a Directivos de Plantas	
			A nivel Sindicato	Entrevista a Representantes Sindicales	
		Cuales son las consecuencias de estos cambios	A nivel empresa	Entrevistas a Directivos de Plantas	
			A nivel Sindicato	Entrevista a Representantes Sindicales	
En las Relaciones Laborales y la Productividad	Encuesta a trabajadores		1, 2, 3, 6, 9		
2	¿Esas transformaciones han propiciado mejoras en las condiciones laborales de los trabajadores y a su vez en la competitividad y productividad de la planta Ford y sus proveedores de Primer nivel, en Hermosillo?	Salarios y prestaciones	9(a)		
		Condiciones de trabajo	5, 9, 17, 26		
		Capacitación	9(l)		
		Satisfacción laboral	7(a, b,)		
		Identidad y legitimidad	Con la empresa	11, 12, 14, 15	
			Con el sindicato	11, 12, 16, 20, 21, 29	
		Productividad	Entrevistas a Directivos de Plantas		
	Encuesta a trabajadores	10			
3	Las nuevas formas de participación sindical han contribuido a la mejora competitiva y productiva en la planta Ford y sus proveedores de Primer nivel, en Hermosillo,	Recursos	Aprendizaje, competencias, desarrollo de capacidades	9(a, b, c, d), 26, 27	
			Aprobación	7(c), 16, 28	
		Legitimidad	Percepción de su representatividad,	9 (e, h, i, k, l), 29	
			Comunicación con el trabajador	9 (g), 11 (b), 19	
			Confianza del trabajador	11 (a), 21	
			Identificación con los Objetivos, Sindicato-trabajador	11 (c)	
			Identidad de trabajador con el sindicato	11 (d)	
			Colaboración del sindicato con el trabajador	9(f), 12	
		Estrategia	Conflictiva, Pasiva, De colaboración	Encuesta a trabajadores y entrevista a Directivos de Planta	13
			Comunicación con la empresa	9 (g), 11 (b)	
Confianza con la empresa	11 (a)				
Identificación de los Objetivos con los de la empresa	11 (c)				

			Identidad con la empresa		11 (d)
			Colaboración con la empresa		12
		Relación con la empresa	Débil o Fuerte		23, 24, 25,
4	Existe un proceso de convergencia en las condiciones laborales, entre las distintas empresas de la planta Ford y sus proveedores de Primer nivel, en Hermosillo, como consecuencia de la acción sindical.	Tendencias Convergentes en	Canales de Comunicación entre plantas	Encuesta a trabajadores	33, 34
			Sistemas de Trabajo		35
			Condiciones Laborales		30, 31, 32, 35,
			Destino de la información		36, 37



EL COLEGIO
DE SONORA
BIBLIOTECA
GERARDO CORNEJO MURRIETA

Anexo1. Matriz de análisis*

*Los números en la columna "Reactivo" corresponden al número o en ocasiones número e inciso de pregunta del cuestionario a aplicarse a los trabajadores.

Anexo 2. Metodología de la encuesta de percepción.

Para analizar la percepción de los trabajadores y el papel del sindicato en las nuevas condiciones laborales a partir de la implantación del sistema de producción modular en la planta Ford en Hermosillo Sonora y su parque de proveedores, se utilizó un cuestionario que constó de 38 preguntas, que evalúan distintos factores del papel del sindicato; también pretende conocer los cambios estructurales, relacionales y culturales que el sindicato ha sufrido en la transformación productiva de la planta Ford y sus proveedores de primer nivel, específicamente:

1. Saber si esas transformaciones han propiciado mejoras en las condiciones laborales de los trabajadores y a su vez en la competitividad y productividad de la planta Ford y sus proveedores de primer nivel, en Hermosillo.
2. Analizar si las nuevas formas de participación sindical han contribuido a la mejora competitiva y productiva en la planta Ford y sus proveedores de primer nivel, en Hermosillo.
3. Estudiar si existe un proceso de convergencia en las condiciones laborales, entre las distintas empresas de la planta Ford y sus proveedores de primer nivel, en Hermosillo, como consecuencia de la acción sindical.

El cuestionario contiene reactivos estructurados en escala de Likert. Las respuestas se colocan en la misma hoja; está basado en un instrumento que se elaboró con el fin de identificar los factores que determinan el clima organizacional en una empresa de mecánica automotriz.

Para efectos de ésta investigación, el instrumento fue adaptado y modificado para poder obtener las opiniones de los trabajadores de piso de la planta Ford y sus proveedores de primer nivel, en Hermosillo.

Resultados de la Muestra para un nivel de confianza del 95%

Planta	Trab. Sindicalizados	Muestra	Aplicadas a la fecha	Restantes a la fecha
Metal mecánica				
Magna	650	38	18	20
Faurecia	300	18	0	18
Martín Rea	100	6	0	6
Bentteler	345	20	12	8
Plástico y Textil				
Collins & Aikman	980	57	57	0
G. Antollin	370	22	13	9
Delphi-Carlise	250	15	0	15
Lear Corp.	850	50	0	50
Gestión				
Gestión Industrial	224	13	0	13
Sub-ensamble				
Decoplas	60	4	4	0
Vitro	40	2	2	0
HBPO	30	2	2	0
FORD				
	2013	118	42	
TOTAL		364	207	139

Para diferenciar las percepciones de los trabajadores respecto a la acción sindical, la encuesta aplicada a Ford y Benteler separa a los trabajadores que se incorporaron antes de la instalación de la plataforma CD3 de los que se incorporaron posteriormente.

Por su parte la empresas proveedoras se diferenciaron de acuerdo a su clasificación por rama en: metalmecánica; plástico y textil; gestión y subensamble; esto con la intención de identificar los cambios tecnológicos y conocer si la actividad de la

empresa en relación a la relación capital trabajo tienen algún tipo de injerencia en la acción sindical y de relaciones laborales.

Se aplicaron 207 encuestas de las 364 programadas, restando 139, pues los paros técnicos que iniciaron la primera semana de diciembre así como el conflicto intergremial en la planta Ford dificultaron la aplicación de la encuesta como había sido programada.

Los métodos más conocidos para medir por escalas las variables que constituyen percepciones o actitudes son: el método de escalamiento Likert, el diferencial semántico, la escala de Thurstone, y la escala de Guttman. Según diversos autores⁴³ el escalamiento de Likert es el que presenta mayores ventajas, ya que está centrado en el sujeto y enfatiza sus diferencias individuales.

La escala de Likert mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares y se construye en función de una serie de ítems que reflejan una actitud positiva o negativa acerca de un estímulo o referente. Cada ítem está estructurado de tal forma que se tienen de tres a nueve alternativas de respuesta. La persona encuestada debe señalar su grado de acuerdo o desacuerdo con cada ítem (muy de acuerdo, de acuerdo, indeciso, en desacuerdo, muy en desacuerdo). A cada respuesta se le da una puntuación favorable o desfavorable. La suma algebraica de las puntuaciones de las respuestas del individuo a todos los ítems da su puntuación total que se entiende como representativa de su posición favorable-desfavorable con respecto al fenómeno que se mide.

⁴³ Méndez Hinojosa, Luz Marina y Peña Moreno, José Armando. *Manual práctico para el diseño de la escala Likert*. México, Editorial Trillas, 2006

La probabilidad de acuerdo o desacuerdo con cualquiera de las series de ítems favorables o desfavorables, con respecto a un objeto, varía directamente con el grado de actitud de un individuo. Un individuo con una actitud favorable responderá favorablemente a muchos ítems.

En el análisis de la presente investigación, se realizó una escala de Likert positiva de 1 a 5, donde 1 significa empeoró; 2 sin cambio; 3 mejoró poco; 4 mejoró regular y 5 mejoró mucho.

Se consideraron 12 objetos de estudio que llamaremos *TEMA* y cada uno de ellos, presenta distintos ítems para el análisis de la percepción de los cambios ocurridos en Ford y sus proveedoras, en los sindicatos y en las relaciones laborales con la introducción de la plataforma CD3.

Para mostrar la construcción de los distintos valores que toma cada uno de los temas, se presenta el cuadro 1.

Cuadro 1

TEMA	PREGUNTAS	ESCALA DE VALORES			
		Nunca ha existido	No existía y se introdujo	Ya existía y permaneció igual	Ya existía y se incrementó
		1	2	3	4
CAMBIOS TECNOLOGICOS	Automatización				
	Uso de tecnología de información				
	Nuevos equipos				
	Nuevas herramientas				
ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN	Subcontratación de actividades de producción				
	Subcontratación de actividades de servicio				
	Cambios en Layout				
	Introducción de justo a tiempo				
	Introducción de CEP				

	Introducción de la certificación en sistemas de gestión de calidad					
	Introducción del sistema de mejora continua					
	Introducción del a certificación ISO 14000					
	Introducción de mantenimiento productivo total					
CAMBIOS EN LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	Simplificación de tareas					
	Incremento de tareas similares					
	Asignación de tareas de mantenimiento					
	Asignación de tareas de calibración					
	Asignación de tareas de programación de equipo					
	Asignación de tareas administrativas					
	Asignación de tareas de manejo de inventario					
	Rotación entre los puestos de trabajo					
	Rotación entre las áreas de trabajo					
	Rotación entre las empresas					
	La reducción de personal directo en la producción					
	La reducción de personal indirecto en la producción					
	Formación de círculos de calidad, grupos de trabajo, equipos de alto desempeño					
	Otros					
		Empeoró	Sin cambio	Mejóro poco	Mejóro regular	Mejóro mucho
		1	2	3	4	5
CAMBIOS EN LOS INDICADORES DE PRODUCCION	Eficiencia					
	Calidad					
	Rotación					
	Seguridad					
	Productividad					
	Costos					
	Tiempos de entrega					
	Tiempos muertos					
	Trabajo en equipo					
	Satisfacción en el trabajo					
	Ausentismo					
	Rotación					
	Sugerencias de mejora					

CONDICIONES DE TRABAJO	<i>Riesgos de trabajo</i>					
	<i>Operaciones riesgosas.</i>					
	<i>Condiciones insalubres.</i>					
	<i>Inadecuados equipos de protección.</i>					
	<i>Ausencia de programas de salud.</i>					
	<i>Ausencia de programas de seguridad e higiene.</i>					
	<i>Distribución desequilibrada en la carga de trabajo</i>					
	<i>Incremento en la carga de trabajo</i>					
	<i>Aumento de horas extras</i>					
	<i>Falla de los servicios o normas de seguridad e higiene</i>					
	<i>Incremento en los accidentes de trabajo</i>					
	<i>Incremento de enfermedades profesionales</i>					
	<i>Incremento en el estrés</i>					
	<i>Deficientes condiciones ergonómicas</i>					
	<i>Hostigamiento, discriminación sexual</i>					
	<i>Aumento del esfuerzo físico</i>					
	<i>Aumento del esfuerzo mental</i>					
PROBLEMAS LABORALES	<i>Incremento de la carga física del trabajo</i>					
	<i>Incremento de la carga mental del trabajo</i>					
	<i>Incremento del ritmo de trabajo</i>					
	<i>Cambios de turnos y horarios de trabajadores</i>					
	<i>Remuneración inadecuada</i>					
	<i>Prestaciones insuficientes</i>					
	<i>Sistema de incentivos inadecuados</i>					
	<i>Incremento en la carga de trabajo</i>					
	<i>sistema de promoción inadecuado</i>					
	<i>Falta de capacitación</i>					
	<i>Falta de involucramiento y participación</i>					
	<i>Ausencia de compromiso</i>					
	<i>Poca identificación con los objetivos de la empresa</i>					
	<i>Resistencia al cambio</i>					
	<i>Ausentismo</i>					
	<i>Impuntualidad</i>					
	<i>Rotación de personal</i>					
<i>Despidos</i>						

	Falta de disciplina				
	Autoritarismo de mandos medios				
	Autoritarismo de directivos				
	Subcontratación				
CLIMA ORGANIZACIONAL	Las condiciones físicas de su lugar de trabajo				
	La carga de trabajo				
	La remuneración del puesto				
	La capacitación y adiestramiento				
	La evaluación de desempeño				
	Las formas de promoción y ascenso				
	La aplicación de incentivos económicos				
	La aplicación de incentivos no económicos				
	La relación entre directivos y supervisores con trabajadores				
	La relación entre trabajadores				
	Compartir mas información con los trabajadores				
	Implementación de programa de sugerencias				
	Implementación de programas de salud				
	Implementación de programas de seguridad e higiene				
	Implementación de programas sobre ergonomía				
	Trabajo en equipo				
	Reconocimiento al personal por su desempeño				
	Oportunidades de desarrollo profesional				
	Autonomía en la toma de decisiones sobre su trabajo				
	Autonomía del grupo de trabajo				
	Supervisión del trabajo				
	Motivación en el trabajo				
	El trato justo y equitativo de respeto				
	El apoyo de sus superiores para realizar su trabajo				
Su satisfacción con su trabajo					
Su identificación con la empresa					
FACTORES DEL SINDICATO	Preparación de los líderes sindicales ante el cambio en la empresa				
	Preparación de los delegados				
	Resistencia ante los cambios				

	Capacidad de negociación con la empresa					
	Representación de los trabajadores					
	Reuniones con los trabajadores					
	Presencia del delegado en el área de trabajo					
	Defensa de los derecho laborales					
	Defensa ante los despidos					
	Mejora salarial y de las prestaciones					
	Mejora en las condiciones de trabajo					
	Mejora en la capacitación					
	Gestión ante instituciones laborales (IMSS, JLCA, INFONAVIT, OTROS)					
	Identificación de los trabajadores con el sindicato					
	Colaboración Sindicato-empresa					
	Satisfacción con el sindicato					
	Identidad con el sindicato					
		No hay	Poco	Regular	Mucho	Excelente
		1	2	3	4	5
CONFIANZA	Empresa-sindicato					
	Empresa-trabajador					
	Sindicato-trabajador					
COMUNICACIÓN	Empresa-sindicato					
	Empresa-trabajador					
	Sindicato-trabajador					
OBJETIVOS	Empresa-sindicato					
	Empresa-trabajador					
	Sindicato-trabajador					
COLABORACION	Empresa-sindicato					
	Empresa-trabajador					
	Sindicato-trabajador					

Una vez que se aplicaron los cuestionarios, se capturó la información y se procesaron los resultados, se obtuvieron los resultados que se muestran en el cuadro 4.2, donde se puede observar el número de ítems para cada uno de los temas, el valor mínimo, valor máximo, rango y el promedio aritmético de los registros para cada uno de los temas.

Cuadro 4.2

TEMA	ITEMS	VALORES DE LA ESCALA			
		Mínimo	Máximo	Rango	Likert
Cambios tecnológicos	4	4	16	13	14.29
Organización de la producción	11	9	36	28	32.42
Organización del trabajo	14	13	52	40	42.20
Cambios en los indicadores	13	14	65	52	48.82
Condiciones de trabajo	17	26	85	60	59.95
Problemas laborales	22	25	110	86	73.47
Clima organizacional	28	35	138	104	96.68
Factores del sindicato	17	25	85	61	64.87
Confianza	3	4	15	12	10.91
Comunicación	3	6	15	10	11.24
Objetivos	3	5	15	11	11.55
Colaboración	3	3	15	13	11.37

En el primer tema, se puede apreciar que se indican cuatro ítems (preguntas); El valor mínimo de cuatro (caso en que un encuestado calificó cada una de las preguntas con valor de 1); El valor máximo de 16 (caso en que un encuestado calificó cada una de las preguntas con valor de 4); El rango de 13 (que es el número de opciones posibles de la suma entre cuatro y 16); Y finalmente el valor promedio en la escala de Likert de 14.29 referido a la totalidad de los cuestionarios aplicados.

Cabe señalar que los valores asociados al índice de percepción de los cambios sindicales, en las relaciones laborales y en la producción modular, se calcularon con la misma metodología descrita anteriormente.

Cuando se obtuvo el valor en la escala de Likert para cada elemento de la muestra, se presentó la disyuntiva de analizar cada uno de los temas por separado, esto debido a que cada uno de ellos presentaba escalas de medición distinta, por lo que se optó por generar un índice normalizado de los valores de cada tema con la intención de realizar un análisis comparativo entre los temas que conforman la encuesta.

Las variables utilizadas en los temas están expresadas en diferentes unidades de medida. Para integrar las variables en una medición común, es necesario realizar un proceso de normalización. Así, los datos normalizados se refieren a la conversión de las cifras reales u originales de cada indicador en la escala de likert, en valores que pueden fluctuar de cero, el valor más bajo posible, a diez, el más alto.

El proceso de normalización se realizó con base en la metodología del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)⁴⁴, a partir de la siguiente fórmula general:

$$\text{Índice} = \frac{\text{Valor}_{\text{actual}} - \text{Valor}_{\text{mínimo}}}{\text{Valor}_{\text{máximo}} - \text{Valor}_{\text{mínimo}}} \times 10$$

Una vez calculada la calificación para cada tema, es posible calcular el promedio de los índices por tema y por supuesto el índice de percepción general del cambio.

Es importante mencionar que el índice promedio toma valores entre cero y diez, donde diez significa estar en total acuerdo con la medida propuesta y cero el caso

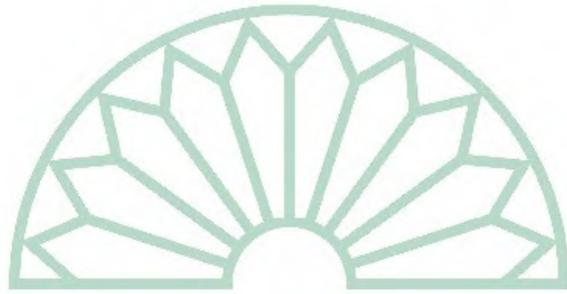
⁴⁴ Tomado de: <http://www.econocimiento.org.mx/construccion.html>

contrario, de aquí que podamos establecer que un índice con valor de seis o mayor, supone la percepción de estar de acuerdo con las medidas que se pudieran tomar con el tema evaluado.

La gráfica 4.4 muestra el valor del índice de percepción global del cambio con la producción modular, en las relaciones laborales y en los sindicatos y las calificaciones asociadas a cada uno de los temas que lo conforman, en Ford, Benteler y las proveedoras nuevas, y que corresponden a cada uno de los tipos de sindicato analizado, el participativo, el corporativo y el colaborativo, así, podemos analizar mediante el índice de percepción la relación entre los cambios tecnológicos, organizacionales y en las condiciones de trabajo en las empresa, con los cambios en el sindicato y las relaciones laborales, y con los resultados en cuanto al desempeño productivo mediante la percepción acerca del cambio en los indicadores, en el clima laboral y en la percepción acerca del nivel de comunicación, confianza, colaboración e identidad de objetivos que existe entre empresas, trabajadores y sindicato, y los resultados en el índice de percepción se pueden relacionar con el análisis objetivo de los cambios en las empresa realizados en el capítulo 2, y los cambios en los sindicatos y las relaciones laborales realizados en el capítulo 3.

Para lo anterior Inicialmente se analizan los resultados relativos a las percepciones de los trabajadores de la planta Ford, posteriormente se presenta un avance preliminar de los resultados obtenidos para las proveedoras Tier 1, en el segundo apartado se analizan los resultados de la planta Benteler, con la intención de conocer la opinión de los trabajadores que han estado trabajando antes y después de la instalación de la plataforma CD3, posteriormente se presentan los resultados preliminares de las encuestas aplicadas a las plantas que se instalaron posteriormente a la instalación de la

plataforma CD3, en las conclusiones se realiza un análisis comparativo de los resultados obtenidos.



EL COLEGIO
DE SONORA
B I B L I O T E C A
GERARDO CORNEJO MURRIETA

Anexo 3. Cuestionario para las empresas proveedoras de Ford en Hermosillo, Sonora

El nuevo parque de proveedores se localiza junto a la planta de ensamble y aloja a 20 proveedores que se comunican con la planta ensambladora mediante “un túnel subterráneo que pasa por debajo de la carretera 'La Colorada' para conectar el campus de manufactura con la planta para tener un acceso directo y que exista un flujo continuo de materiales.” (Ibid)

Los proveedores suministran justo a tiempo los módulos que requiere la planta de ensamble de acuerdo a su programa de producción.

En el caso del consorcio modular de Ford en Hermosillo, los proveedores sólo entregan los módulos en la línea de ensamble, sin que sus trabajadores participen directamente en el ensamble final, ya que estas son funciones exclusivas del personal de la empresa Ford, pactadas en el contrato colectivo de trabajo.

Sin embargo se esperaría que todas las proveedoras adoptasen el sistema de producción flexible, de acuerdo a los requerimientos de Ford. Esto desde luego trae importantes transformaciones en las formas de organización del trabajo y el papel del sindicato como agente mediador de las relación obrero-empresa.

Este documento pretende además de presentar una breve descripción de la situación interna de las empresas TIR 1 del parque de proveedores de Ford en Hermosillo, en cuanto a las condiciones laborales así como la participación del trabajador y sindicato en el proceso productivo, conocer el proceso de comunicación entre la empresa y los trabajadores y cuál es el papel del sindicato en este proceso.

Para lo anterior se aplicó una encuesta a doce de las veinte empresas proveedoras de Ford Hermosillo y se presentan aquí los resultados, así como un análisis preliminar y general de ellos.

El instrumento se aplicó a doce de las veinte empresas proveedoras del parque de proveedores de Ford en Hermosillo, con el propósito de conocer de qué manera se articulan las formas de organización laboral dentro de estas empresas a partir de la nueva configuración de producción modular flexible y cuál es el papel del sindicato en esta nueva forma de articulación productiva.

La encuesta se encuentra dividida en apartados, que a su vez se dividen en indicadores.



EL COLEGIO
DE SONORA
B I B L I O T E C A
GERARDO CORNEJO MURRIETA

**Cuestionario para monografías sobre empresa proveedoras.
MODERNIZACION EMPRESARIAL Y RELACIONES LABORALES**

El Doctorado en Ciencias Sociales del Colegio de Sonora y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología promueven la presente investigación con el objetivo de analizar las empresas y en procesos de modernización en las empresas y en las relaciones laborales en el parque de proveedores de FORD Hermosillo. Los resultados coadyuvaran a la consolidación de este proyecto.

La información que usted nos proporcione será anónima, de carácter confidencial, y su uso será estrictamente para fines de investigación académica. De ante mano agradecemos su colaboración y el tiempo que destine a responder este cuestionario.

1. DATOS DEL ENTREVISTADO

	F	M
1.1 Sexo	_____	_____
1.2 Edad	_____	_____
1.3 Escolaridad	_____	_____
1.4 Departamento	_____	_____
1.5 Categoría	_____	_____
1.6 Antigüedad	_____	_____
1.7 Salario mensual	_____	_____

2. PROCESO DE TRABAJO

2.1 LA ORGANIZACIÓN DEL PROCESO DE TRABAJO

* Describa las fases del proceso de trabajo:

EL COLEGIO
DE SONORA
BIBLIOTECA
GERARDO CORNEJO MURRIETA

2.2 TECNOLOGIA

* ¿Cómo se realizan las operaciones en cada fase del proceso de producción?

Instrumentos	Recepción de insumos y materias primas	Transformación	Envasado, embalaje, almacenaje y salida de productos
Por medio de herramientas manuales			
Con maquinaria o equipo no automatizado			
Con maquinaria o equipo no computarizado			

Con maquinaria o equipo automatizado computarizado			
Con sistemas computarizados de manufactura integrados (cad/cam.celulas flexibles, etc)			

2.3 ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

2.3.1 Cuantas categorías existen para:

- * Obreros? _____
- * Empleados de confianza? _____

2.3.2 Indique si cuenta con:

- | | SI | NO |
|--------------------------------------|-------|-------|
| 1- Manual de puestos . | _____ | _____ |
| 2- Manual de procedimientos | _____ | _____ |
| 3- Manual de calidad/ISO 9000 | _____ | _____ |
| 4- Estudios de tiempos y movimientos | _____ | _____ |
| 5- Control estadístico del proceso | _____ | _____ |
| 6- Justo a tiempo/kanban | _____ | _____ |
| 7- Manufactura esbelta/flexible | _____ | _____ |

2.3.3 Los obreros realizan tareas de

- 1 _____ Control de calidad
- 2 _____ Mantenimiento
- 3 _____ Administración

2.3.4 Indique la frecuencia con que se realizan las siguientes formas de rotación de tareas:

- 1 Cambio de funciones en el mismo puesto de trabajo
- 2 Cambio entre puestos de trabajo
- 3 Cambio entre categorías
- 4 Cambio entre turnos
- 5 Cambio entre departamentos
- 6 Cambio entre establecimientos
- 7 Otro tipo de cambio (especifique)

Frecuente	Regular	Esporádica	No se realiza

2.3.5 Existen formas grupales de participación de los trabajadores o equipos de trabajo.

Si No

- 1 ¿Cómo se denominan? _____
- 2 ¿Cómo se integran? _____

3 ¿Cuáles son las principales funciones de los equipos de trabajo?

4 ¿Cómo participan en:

1 En la producción?

2 En las condiciones de trabajo?

3 En la capacitación?

4 En la solución de problemas

5 En la solución de conflictos

6 En la aplicación de medidas disciplinarias?

2.3.6 Cuál es la forma principal de supervisión de los trabajadores?

- 1 _____ No hay una forma sistemática
- 2 _____ Mediante supervisores
- 3 _____ Mediante equipo automatizado
- 4 _____ Mediante equipos de trabajo
- 5 _____ Otras formas (especifique) _____

2.3.7 ¿Participan los trabajadores en:

- 1 _____ La solución de problemas. ¿Cómo? _____
- _____
- _____
- 2 _____ El mejoramiento del proceso. ¿Cómo? _____
- _____
- _____

2.3.8 ¿Cuál es la forma de comunicación de los directivos con los trabajadores?

- 1 _____ Verbal directa
- 2 _____ Mediante juntas
- 3 _____ Mediante mandos medios y supervisores
- 4 _____ Mediante oficios y/o memorandas
- 5 _____ No hay comunicación
- 6 _____ Otras formas (especifique)

2.3.9 ¿Cuál es la forma de comunicación de los trabajadores con los directivos?

- 1 _____ Verbal directa
- 2 _____ Mediante juntas
- 3 _____ Mediante supervisores y mandos medios
- 4 _____ Por medio de informes escritos, reportes, gráficas, etc.
- 5 _____ A través del sindicato
- 6 _____ Mediante equipos de trabajo
- 7 _____ Mediante sistemas informáticos
- 8 _____ No hay comunicación
- 9 _____ Otras formas (especifique)

3 - CONDICIONES DE TRABAJO

Indique con que frecuencia se presentan problemas de:

- 1 Esfuerzo físico y mental
- 2 Ritmos y cargas de trabajo
- 3 Operaciones riesgosas
- 4 Condiciones insalubres
- 5 Inadecuados equipos de protección o falta de ellos
- 6 Deficientes condiciones ergonómicas

	Muy frecuente	Regular	Esporádica	Nunca

- 7 Distribución desequilibrada de cargas de trabajo
- 8 Falta de cumplimiento de los trabajadores a las normas de higiene y seguridad
- 9 Accidentes de trabajo
- 10 Enfermedades profesionales
- 11 Falta de autonomía
- 12 Escasa participación

4- GESTION DE PERSONAL

1 ¿Cuáles son los requisitos de contratación de nuevo personal? _____

2 ¿Cuál es el procedimiento para asignar un nuevo trabajador a un puesto? _____

3 ¿Cuál es el procedimiento para promover a un trabajador? _____

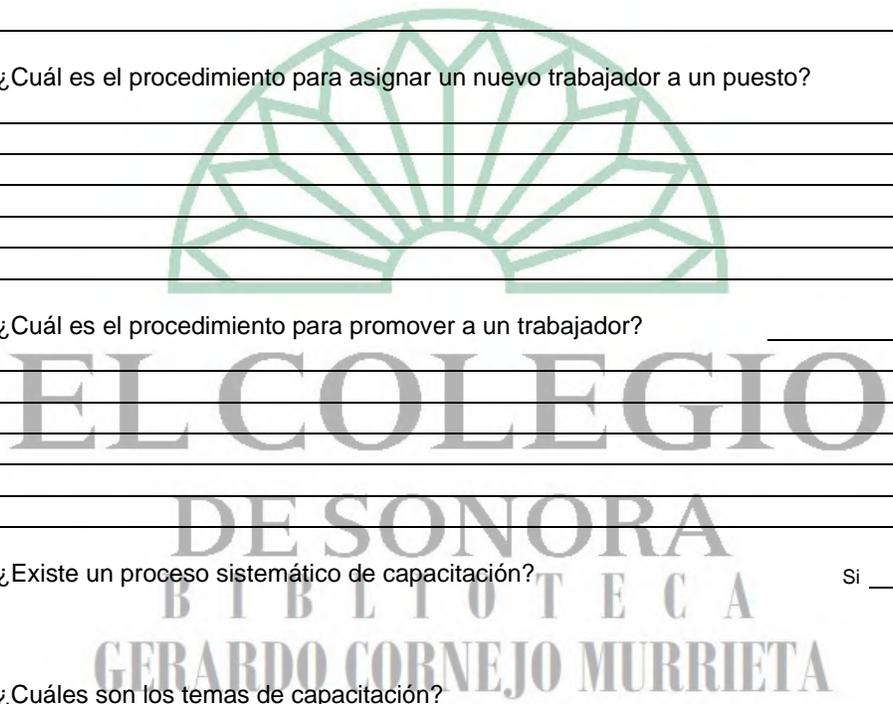
4 ¿Existe un proceso sistemático de capacitación? Si _____ No _____

5 ¿Cuáles son los temas de capacitación?
 1 _____ Contenido de las tareas
 2 _____ Competencias laborales requeridas
 3 _____ Competencias sociales
 4 _____ Otros (especifique) _____

6 ¿Existe un proceso sistemático de evaluación de desempeño?
 Si _____ No _____

7 ¿Cuáles son los criterios de evaluación? _____

8 Indique con que frecuencia participan los trabajadores en la toma de decisiones



en los siguientes aspectos:

- 1 Selección de personal
- 2 Promoción de personal
- 3 Definición de cargas de trabajo
- 4 Sanciones a los trabajadores
- 5 Asignación de permisos y bonos
- 6 Contenido de capacitación
- 7 Mejoras en el proceso
- 8 Otros aspectos

Muy frecuente	Regular	Esporádica	Nunca

5- RELACIONES LABORALES

Indique en que aspectos el sindicato interviene y si es de manera formal (pactada en el CCT, RIT o convenios), o si es de manera informal.

5.1 Empleo

- 1 Selección y Contratación de personal
- 2 Empleo de eventuales
- 3 Reajuste de personal
- 4 Despido de personal
- 5 Empleo de subcontratistas

Interviene		Formal	Informal
Si	No		

5.2 Proceso de Trabajo

- 1 Definición de Puestos de trabajo
- 2 Asignación de Puestos de trabajo
- 3 Promoción de puestos de trabajo
- 4 Movilidad de los trabajadores
- 5 Jornada laboral y horarios de trabajo
- 6 Asignación de tiempo extra
- 7 Capacitación
- 8 Comisión de Higiene y seguridad
- 9 Comisión de capacitación
- 10 Gestión de problemas laborales
- 11 Mejora del Clima laboral
- 12 Sanciones a los trabajadores
- 13 Definición de métodos de trabajo
- 14 Definición de estándares de trabajo

Interviene		Formal	Informal
Si	No		

5.3 Cambios en la organización del trabajo

- 1 Se les informa
- 2 Discuten y proponen
- 3 Decisión del cambio
- 4 Evaluación del cambio
- 5 Mejoramiento continuo

Interviene		Formal	Informal
Si	No		

R T A D O S	INDICADORES	PROMEDIO	MAGN	FAURECIA	ANTOLIN	COLLINS & AIKMAN	HBPO	MARTINREA	BENTELER	DECOPLAS	BROWN CORP.	TWB	LEAR	VALORES
tecnología	Recepción	2	4	1	4	5	1	1	1	2	2	3	1	5
	Transformación	4	5	5	4	5	4	5	2	5	4	5	4	5
	Embarque	2	5	1	1	1	4	1	1	2	2	3	1	5
in	Manuales y estudios	5	5	5	7	7	7	7	7	7	2	6	7	7
	Tareas	3	3	3	3	3	3	3	0	2	2	3	3	3
	Muy Frecuente	1	0	0	1	2	0	3	0	0	0	1	2	6
	Regular	2	3	3	1	3	3	1	0	4	1	3	2	
	Esporádica	1	2	2	3	1	0	1	0	1	4	0	1	
	No hay	2	1	1	1	0	3	1	6	1	1	2	1	
	Equipos de trabajo	Si	Si	Si	Si	Si	si	No	Si	No	No	Si	Si	Si/no
	Supervisión	2	3	1	4	3	1	2	1	2	2	3	3	5
	Participación	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	7	0
	Directivo-trabajador	4	4	1	4	4	5	4	2	4	4	4	3	6
Trabajados-directivo	5	7	2	7	6	6	5	n.d.	6	5	7	5	9	
iones de trabajo	Problemas Frecuentes	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12
	Problemas Regulares	2	2	7	0	2	0	0	0	0	7	0	0	
	Problemas Esporádicos	5	5	4	8	3	2	10	9	4	3	4		
	Sin Problemas	5	5	0	4	7	10	2	3	1	9	8		
capacitación	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	No	Si	Si	Si/no	
	Evaluación del desempeño	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si/no
Participación en decisiones	frecuentemente	1	1	1	0	2	6	0	0	0	0	2	2	7
	regularmente	2	5	0	2	2	1	1	5	0	3	0	0	
	esporádicamente	2	1	1	5	1	0	5	2	7	2	0	0	
	nunca	1	0	5	0	2	0	1	0	0	0	5	0	
iones Laborales (ión del Sindicato)	empleo	4/1	4/1	0/5	4/1	5/0	3/2	0/5	5/0	4/1	5/0	5/0	5	
	Proceso de trabajo	10/4	12/2	2/12	11/3	10/4	10/4	4/10	12/2	7/7	12/2	9/5	14	
	Cambio en la organización del trabajo	4/1	4/1	2/3	4/1	0/0	5/0	2/3	5/0	5/0	4/1	3/2	5	
	Cambio tecnológico	4/1	0/0	4/1	0/0	0/0	0/0	0/0	5/0	0/0	4/1	3/2	5	
	remuneraciones	2/0	2/0	2/0	2/0	2/0	2/0	2/0	2/0	2/0	2/0	2/0	2	
contratación	Módulos	▼	▼	▼	▼	▼	▲	▼	▼	n.d.	▼	n.d.	▲▼	
	Partes	▼	▼	▼	▼	▼	▲	▼	▼	n.d.	▼	n.d.		
	Servicios	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	n.d.	▲	n.d.		
os Productivos	Costos	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	
	Calidad	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	
	Productividad	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	
	Seguridad	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	
	Condiciones de trabajo	▲	▲	▼	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	
	Ausentismo	▲	▲	▼	=	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▼	
Rotación	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲		
Satisfacción en el trabajo	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲		

▼ : empeoramiento, =: igual

Fuente: Elaboración propia

Para analizar los resultados se consideraron en la tabla cuatro tipos de parámetros de medición; dos tipos de parámetros numéricos y dos simbólicos.

1. El primer tipo de parámetro numérico que se presenta es un número natural y refiere el número de reactivos que lo involucran, por ejemplo: en la última columna del renglón recepción en el apartado de tecnología el número 5 significa que en el proceso de recepción de insumos existen cinco niveles tecnológicos, luego entonces si la empresa proveedora indica cuatro (como en el caso de Magna) significa que esa empresa tiene un alto nivel tecnológico pero no el más alto (ver anexo), representa el empleo de maquinaria o equipo automatizado computarizado; en el caso de Faurecia que indica el número uno esta empresa en ese proceso emplea herramientas manuales (ver anexo del cuestionario).

2. El segundo parámetro numérico es el que viene representado con dos números separados por una diagonal; en la última columna al igual que en el parámetro anterior se ofrece el total de reactivos de esa pregunta, sin embargo, como estas preguntas encierran dos posibles respuestas que son las formas de participación, el número por encima de la diagonal representa la cantidad de reactivos en que la participación es positiva, mientras que el número por debajo de la diagonal indica la cantidad de reactivos en las que la participación es negativa o nula.
3. El primero de los parámetros simbólicos da cuenta de respuestas positivas (si) o negativas (no) de los reactivos en cuestión, de tal forma que en la última columna se presentan las dos posibles respuestas.
4. El último de los parámetros simbólicos lo integran tres posibles respuestas o dos según sea al caso, el símbolo (\blacktriangle) significa que se ha observado una mejora, (\blacktriangledown) un deterioro o ($=$) no ha habido cambio. Sin embargo para la pregunta referente a la subcontratación (\blacktriangle) representa que si existe subcontratación o (\blacktriangledown) que no existe subcontratación de ese insumo.

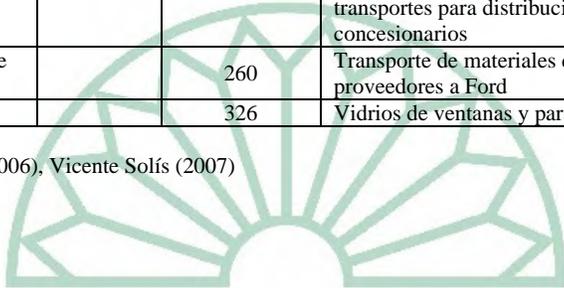
Las conclusiones se presentan en el quinto capítulo.

Anexo 4. Las empresas proveedoras de Ford Hermosillo

	Proveedor	Inversión (mdd)	Número de Trabajadores	Productos y servicios que proveen a Ford	Otras operaciones en México
1	Magna Sonora Forming Technologies, S.A. de C.V.	250	1300	Carrocería completa (piso del auto, pilares, laterales, panel de fuego, cofres, puertas, techos y cajuelas)	Puebla y Coahuila
2	IACCNA (compró Collins and Aikman)	150	1400	Vestidura del carro por dentro (Tablero de instrumentos, consola central, forros, puertas, vestiduras plásticas, alfombras, tapetes, aislantes de ruido).	Saltillo y Querétaro
3	Faurecia Exhaust Services Mexicana, S.A. de C.V.	16	450	Sistema de escape completo	
4	Grupo Antolín, Kiekert, Kuster	35	450	Recibe puertas de Magna, subensambla elevadores y bocina, la pasa a Ford que las pinta y termina de vestir las con el material que recibe de Collins.	Silao, Querétaro
5	Martinrea International Tanques	11	60	Tanque de gasolina, chasis metálico, arnés interno del tanque.	Saltillo
6	Flex and Gate	13	200	Molduras de plástico, logotipos, parte de las defensas	
7	Hella Bher Plastic Omnium (HBPO)	0.6	40	Modulo Frontal (Radiador, ventilador, manguera de fusión, etc).	
8	Delphi - Carlisle	12.7	350	Sistemas de refrigeración, sistema de enfriamiento para el radiador y soporte de sujeción para radiador y sistema de enfriamiento automotriz	
9	Decoma International Decoplas, S.A. de C.V.	3	20	Vestidura total de la Facia, faros, rejillas y brackets	
10	National Material	n.d.	30	Corte de Acero en rollo de acuerdo a especificaciones para Ford y TWB	Monterrey
11	Seglo	2.8	150	Logística de materiales	Edo. México, Ramos Arizpe, Silao, Mariscala y D.F.
12	TWB	n.d.	25	Corte de hojas de metal para posterior estampado y soldaduras para Ford y Magna	
13	Benteler de México S. A. de C. V.	n.d.	400	Motor y suspensión (espigas, compresor, juntas homocinéticas, amortiguadores, frenos, transmisión)	
14	Lear Corporation de México S. A. de C. V.	10	800	Asientos	
15	Autopartes de Precisión de Santa Ana S. R. L. de C. V.	n.d.	530	Tubos de nylon, conectores de plástico, tapones de aceite	
16	Martín Rea Suspensiones (mecanismos)	35	309	Suspensión, la entrega a Benteler para su ensamble con Motor	

17	Metokote	n.d.	29	Pintan mofles, recubrimiento de E-Coat para Faurecia	Monterrey
18	System Technologies	n.d.	40	Arnés completo desde el tablero de control al sistema de iluminación completo.	
19	Brown Corporation	n.d.	90	Soporte del tablero (estructura metálico), Esqueleto del asiento y soportes del asiento., provee a Lear y a Collins	Saltillo
20	Ingeniería y Servicios Profesional de Sonora	n.d.	n.d.	Montaje de maquinaria de robots, tubería contra incendio, estructura, automatización y maquinado.	
21	Comercializadora Industrial del Noroeste			Mantenimiento e instalación de equipo automático y semiautomático	
22	MexQ		200	Control de Calidad en Ford y Proveedoras	
23	Gear		40	Control de Calidad en Ford	
24	Axxis			Traslado de vehículos terminados a almacén y de almacén a tren o transportes para distribución a concesionarios	
25	Transportes Unidos de México (TUM)		260	Transporte de materiales de proveedores a Ford	
26	VITRO		326	Vidrios de ventanas y parabrisa.	

Fuente: Oscar Contreras (2006), Vicente Solís (2007)



EL COLEGIO
DE SONORA
BIBLIOTECA
GERARDO CORNEJO MURRIETA

Anexo 4.1

MAGNA SONORA FORMING TECHNOLOGIES S.A. DE C.V.

Ficha General: Magna	
Productos	Piso, compartimentos de motor, laterales, puertas, cofres, cajuelas, 80% de la carrocería desde estampado a ensamblés.
Superficie de la planta	58,000 metros cuadrados
Ubicación de la planta	Blvd. Henry Ford # 43 entre Lincoln y Mercury
Número de empleos	1300
Producción anual	De 288,000 a 300,000 piezas anuales
Gerente General	Marcus Sanzker
Monto de Inversión	250 millones de dólares
Operaciones en México	Puebla, Coahuila y Hermosillo
www.sonoraes.com/SEenero2005/Actualidades.html	
En base a www.cosma.com	

“Magna, uno de los proveedores más diversificados de la industria de la automoción del mundo, se dedica al diseño, desarrollo y fabricación de sistemas para la automoción, montajes y componentes. Diseña y monta vehículos completos, principalmente para su venta a fabricantes de equipo original de coches y camiones ligeros en Norteamérica, Europa, México, Sudamérica y Asia. Algunos de los productos de Magna son los siguientes: sistemas exteriores de decoración, productos de interior como asientos completos, sistemas de instrumentación y paneles para puertas, piezas para aislamiento de sonidos, a través de Intier; piezas y montajes forjados y laminados a través de Cosma International; espejos para interiores y exteriores y otros componentes vinculados a través de Magna Mirror Systems. También produce, a través de Decoma International Inc., una variedad de piezas de plástico, como paneles y tableros de instrumentación; a través de Tesma International Inc., y una gama de componentes de transmisión y montaje y diseño completo de vehículos a través de Magna Steyr. (<http://www.prnewswire.co.uk/cgi/news/release?id=96555>)

“Magna cuenta con alrededor de 83.000 empleados en 229 centros de manufactura y 62 centros de desarrollo y diseño de productos en 23 países. “

<http://library.corporate-ir.net/library/86/863/86334/items/237765/AR2006.pdf>

Magna cuenta con 14 plantas en México y casi 11 mil empleados, es decir, uno de cada ocho empleados de Magna, trabaja aquí en México. (www.magna.com)

La Planta Sonora Forming Technologies en Hermosillo, Sonora tiene una inversión de 250 millones de dólares y forma parte del consorcio de Magna. En ella se produce toda la carrocería para los vehículos ensamblados en la planta Ford.

Proveedor automotriz y líder en su clase de metal estampado y ensamble, la planta trabaja en los modelos: Mercury Millan, Lincoln Zephyr y Fusion de Ford Motor Company; con una producción anual de 305 mil unidades. Actualmente fabrica y surte componentes para más de seis mil 500 vehículos a la semana. Más de mil empleados se encargan de ello en tres turnos, actualmente tiene un promedio de 600 trabajadores sindicalizados y 700 no sindicalizados. (La información a partir de aquí está basada en la entrevista aplicada)

El proceso de producción de Magna, en términos generales, se puede describir en tres etapas: inicia con el estampado de piezas que posteriormente pasan a sub-ensamble, esto es de los laterales del vehículo, piso trasero y delantero; el proceso final es de control de calidad, el cual verifica que las piezas enviadas a la planta Ford cumplan las especificaciones, para evitar rechazos o devoluciones.

Este proceso se desarrolla mediante sistemas computarizados y automatizados en sistemas de manufactura integrados desde el control de insumos y materia prima; en los procesos de transformación, de embalaje y almacenaje, por ejemplo; para la

manipulación de las piezas en un rack no se emplean herramientas manuales, este proceso se desarrolla mediante la interacción del operador con un sistema computarizado de tal forma que así se determina el monto y acomodo de las piezas en el Rack.

Organización Laboral

La Planta Sonora Forming Technologies, cuenta con 600 trabajadores sindicalizados y 700 no sindicalizados o de confianza. Se cuenta con manual de procedimientos, de puestos, de control de calidad, estudio de tiempos y movimientos, el cual se actualiza regularmente; también se tiene un control estadístico de procesos y sistemas logísticos justo a tiempo; en cuanto a la implantación de los procesos de manufactura esbelta y debido a los requerimientos de Ford, se está trabajando en la implantación de ese proceso.

Los trabajadores realizan, además de las tareas de su estación de trabajo, actividades de control de calidad y de mantenimiento; en cuanto a tareas de tipo administrativo, únicamente los coordinadores tienen este tipo de actividades.

El cambio de tareas para un mismo puesto de trabajo es frecuente, así como los cambios de los puestos de trabajo. Sin embargo los cambios entre las categorías se llevan a cabo mediante un sistema que consiste en que cada trabajador debe de cumplir ciertos requisitos, como desempeño, record de asistencia, desempeño en la operación y cumplimiento con los tiempos de entrega, una vez evaluados en estas categorías es posible pasar a la siguiente categoría. En total existen seis categorías.

La rotación de turnos ocurre cada mes, sin embargo, a pesar de que la rotación entre departamentos si ocurre, esta no es muy frecuente, esta ocurre principalmente

cuando existen vacantes; estos cambios pueden ocurrir al pasar de ser sindicalizado a un puesto no sindicalizado, esto es posible gracias a que se le da prioridad al personal interno antes de intentar cubrir la vacante de manera externa.

En lo relacionado a las empresas de soporte dentro de la planta, en un inicio el personal de este tipo de empresas era numeroso, sin embargo, a la fecha esto ha disminuido y se ha estabilizado debido a los avances que se han tenido en lo relacionado al control de calidad.

Una de las principales formas de organización del trabajo son los equipos de trabajo; la idea principal de este sistema es el que los trabajadores interactúen entre sí con las funciones propias y de los demás integrantes del equipo. Los equipos se integran con un máximo de 10 trabajadores, que por lo general son de igual área y cuentan con un coordinador por equipo; los equipos operan en base a indicadores como asistencia, calidad, rechazos etc.

Los grupos de trabajo están estrechamente relacionados con la producción; inciden tanto en los indicadores de calidad como en la mejora de las condiciones de trabajo, pues si bien estas están establecidas, mediante esta forma de organización se aceptan sugerencias de mejoras como la intensidad de luz o temperatura ambiental.

En cuanto a la capacitación, está ya establecida o pre-calendarizada, sin embargo, durante los paros técnicos también se desarrollan muchos procesos de capacitación.

Esta forma de organización permite incentivar a los trabajadores para que participen en la solución de problemas, mediante la elaboración de propuestas de solución, una vez evaluadas estas propuestas de solución si son viables se premia a los proponentes con chamarras, playeras etc. De igual forma en cuanto a la participación

de los trabajadores en la solución de conflictos se les pide a los trabajadores de cada equipo que participen de manera imparcial en cuanto a sus opiniones y declaraciones.

Es a partir de ese proceso que se establecen medidas disciplinarias, sin embargo, en este proceso no intervienen los equipos de trabajo, por el contrario, en este caso se aplica un reglamento interior de trabajo, esto de acuerdo con los entrevistados se debe a que los equipos de trabajo aún no tienen la suficiente madurez como para tomen decisiones propias en lo referente a acciones disciplinarias.

Sin embargo, la supervisión de los trabajadores tiene ya formas preestablecidas, como las sistematizadas y las automatizadas; entre estas últimas está el sistema “PoKa-yoKa” (de sistemas de control de calidad) en el que la supervisión es mediante sistemas automatizados para prevenir errores, sin embargo, debido al conocimiento que tienen los trabajadores acerca de las áreas y procesos, mediante los grupos de trabajo participan en la identificación y solución de problemas.

La comunicación entre los directivos y los trabajadores se desarrolla de manera verbal directa mediante la celebración de juntas mensuales; en estas juntas es posible plantear problemas de manera directa con los directores de cada área y el director general; además en estas se presentan informes, gráficos y reportes para conocer el desempeño; estos reportes son diarios, semanales, mensuales, bimestrales y trimestrales. Actualmente se está trabajando en la implementación de una junta denominada hexagonal, que consiste en reuniones con cada área de manera directa con el director de la planta, en esta se plantean las necesidades de los trabajadores, así como la transferencia de información del director hacia estos y la recolección de opiniones sugerencias de los trabajadores hacia el director.

Otra forma de comunicación de los trabajadores con los directivos, es mediante un buzón y/o una línea telefónica denominada “alerta” en la cual es posible exponer cualquier problema; además de esta línea existe otra donde se puede solicitar consulta de abogados, psicólogos etc. En función del problema en cuestión.

El papel del sindicato como intermediario de los trabajadores y los directivos es básicamente alrededor de temas como la revisión contractual y en la Participación de los Trabajadores en las Utilidades (PTU); en cuanto a otras formas de comunicación o participación del sindicato, como problemas físicos o mentales es relativamente escasa pues estas se presentan de manera muy esporádica. Los problemas de ritmos y cargas de trabajo también son esporádicos, a excepción del ensamble piso trasero donde se presenta con mayor regularidad actividades de esfuerzo físico, debido a las dimensiones y peso del material que allí se emplea.

El sindicato tiene un esquema de solución de problemas por niveles; en el piso los problemas se arreglan entre el supervisor y el delegado, el siguiente nivel es entre el asesor sindical y los gerentes o directivos y el siguiente nivel es entre el secretario general y la gerencia corporativa. Todos los funcionarios sindicales siguen una carrera de formación de tres años, con varios niveles y módulos, que profesionalizan su trabajo y facilitan la comunicación y solución de problemas.

Por lo referente a operaciones de riesgo estas no existen más que en el departamento de láminas y prensas, sin embargo, no se han presentado accidentes graves en estas y los leves han sido de manera esporádica, esto se debe a que el equipo de protección con que se cuenta es el adecuado y siempre hay suficiente de este.

En lo relacionado a las enfermedades profesionales no se ha presentado ningún problema. Las condiciones de salud son óptimas, aunque en el tema de ergonomía si se puede considerar que existen problemas esporádicos; principalmente ocurre que la estructura del equipo de la línea no considera la estatura baja de algunos trabajadores generando un esfuerzo innecesario en estos, a pesar de ello, no se puede considerar que exista una carga de trabajo distribuida de manera desequilibrada, en este sentido el problema radica principalmente en que los trabajadores no cumplen por completo con las normas establecidas, como el uso de la camisa de manga larga, los tapones auditivos o lentes de protección, esto provoca que se generen reportes y observaciones al respecto, aunque de manera esporádica. Gracias a estos controles los accidentes de trabajo han sido muy escasos y los que ocurren son principalmente por no usar los guantes pues son de cortadura con la lámina.

Por otro lado, los procedimientos de operación de la planta permiten que se reduzcan los problemas por falta de autonomía laboral, a la vez que los grupos de trabajo reducen el problema de falta de involucramiento de los trabajadores en la solución y mejora.

Gestión de Personal

Los requisitos mínimos de contratación del personal son: que cuenten con estudios mínimos de secundaria; ser admitido por la organización sindical; pasar un examen médico; ser mexicano; contar con la mayoría de edad; no tener antecedentes penales; así como entrevistarse con las áreas que requieren el personal. De tal manera que para signar a un trabajador a un puesto el procedimiento se puede describir de la siguiente manera:

1. se hace de conocimiento al sindicato para que este presente al trabajador.
2. se revisa que, la documentación este completa, se realizan los exámenes y las entrevistas.
3. si aprobó esos pasos se le programa a capacitación por una semana donde aprehende los procesos de la empresa, los procedimientos de seguridad, se le da un curso de inducción de la empresa, en específico que es y que hace.
4. se le integra al puesto de trabajo, inicialmente con estrecha vigilancia y apoyo del supervisor y posteriormente se le va dejando operar de manera más autónoma.

Sin embargo el procedimiento para promover a un trabajador es distinto al anterior este consiste en que:

1. el trabajador debe de contar con cierta antigüedad, establecida previamente en el contrato colectivo.
2. el trabajador debe de haber cumplido con los requerimientos de asistencia, capacitación, ni contar con faltas administrativas o disciplinarias.
3. una vez cumplido lo anterior se le aplica al trabajador una evaluación escrita acerca del puesto a ser promovido y si la aprueba satisfactoriamente entonces se le autoriza la promoción.

La capacitación, como se mencionó anteriormente, se da de manera regular, los temas generales que comprende esta capacitación son tareas y requerimientos en el trabajo y temas actitudinales, como hábitos de efectividad y empatía en el trabajo.

A su vez, la evaluación del desempeño laboral se basa en un proceso sistemático cuyos criterios principales son: que el trabajador conozca el área de influencia de su estación, así como las operaciones de la planta y su estación. También se considera en la evaluación del desempeño la implementación, sugerencias o mejoras que el trabajador haya impulsado y el cumplimiento de los estándares propios de su puesto. Esta evaluación se emplea para conocer las áreas fuertes y débiles de cada trabajador, para conocer así las posibilidades de cada trabajador de acceder a otra categoría y así mejorar su ingreso.

El sindicato participa también en algunas de las decisiones de la planta sin embargo, la frecuencia de esta participación varía en función de la injerencia que estas tengan sobre las condiciones de trabajo así como sobre el contrato colectivo de trabajo, a continuación se presenta un cuadro que refleja el ámbito y frecuencia de la participación de los trabajadores en las decisiones:

Ámbito de la decisión	Frecuencia
Selección de personal	Regular
Promoción de personal	Regular
Definición de cargas de trabajo	Regular
Sanciones a los trabajadores	Casi nunca
Contenidos de capacitación	Regular
Mejoras de procesos	Mucha
Otras (Actividades deportivas)	Mucha
Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas directas	

Sin embargo para entender mejor cual es la participación del sindicato en lo referente a las relaciones laborales, a continuación se presenta una tabla que da cuenta del tipo de participación formal o informal de este en las políticas de personal.

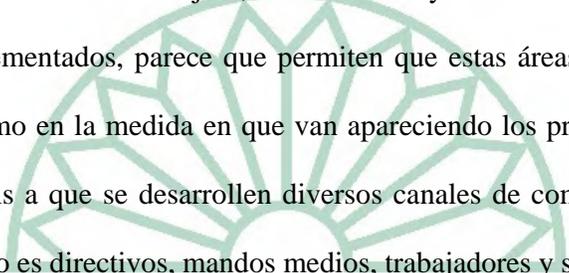
Ámbito de decisión	Forma de participación sindical
Selección y contratación de personal	Formal
Selección y contratación de eventuales	Formal
Reajuste de personal	Formal
Despido de personal	Formal
Empleo de subcontratistas	Procedimiento Administrativo
Definición de puestos	No participa
Asignación de puestos	Formal
Promoción de puestos	Formal
Movilidad de los trabajadores	Formal
Jornada laboral y de trabajo	Formal
Asignación de Jornada laboral y de trabajo	Formal
Capacitación	Formal
Comisión de higiene y seguridad	Formal
Comisión de capacitación	Formal
Problemas laborales	Formal
Mejora del clima laboral	Formal
Sanción de trabajadores	Formal
Definición de métodos de trabajo	Formal
Definición de estándares de trabajo	No participa
Cambios en a organización del trabajo	Formal
Discusión y propuestas	Formal
Decisiones de cambios	No participa
Evaluación de cambios	Formal
Mejora continua	Formal
Información sobre cambios tecnológicos	No participa
Tabulador	Formal
Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas directas	

En su mayoría la subcontratación va enfocada a servicios como, limpieza, comedor, mantenimiento, algunas áreas de construcción, mantenimiento de electrónica y sistemas de computación, y transporte de personal.

En los últimos tres años ha habido cambios en el desempeño de los trabajadores, estos han permitido mejoras en calidad, productividad, seguridad, así como en las

condiciones de trabajo, la disminución en el ausentismo; sigue existiendo rotación de personal sin embargo esto se ha podido disminuir; en general se puede decir que existe un clima de satisfacción en el trabajo y esto de acuerdo a los entrevistados se debe a la actitud responsable de la empresa pero también a la de los trabajadores; además de esto se debe de considerar que debido a que el sindicato tiene mayor participación en actividades que no se refieren únicamente al contrato colectivo es que, según los entrevistados, se ha podido lograr mejorar el ambiente laboral con que se cuenta.

Si bien existen áreas de mejora, los sistemas y mecanismos de relaciones y comunicación implementados, parece que permiten que estas áreas se puedan mejorar con mayor dinamismo en la medida en que van apareciendo los problemas, pues se ha dado especial énfasis a que se desarrollen diversos canales de comunicación entre los diversos actores, esto es directivos, mandos medios, trabajadores y sindicato.



EL COLEGIO
DE SONORA
B I B L I O T E C A
GERARDO CORNEJO MURRIETA

Anexo 4.2

FAURECIA EXHAUST SERVICES MEXICANA S.A DE C.V.

Ficha General: Faurecia	
Productos	Sistemas de escape
Superficie de la planta	8,919 metros cuadrados
Ubicación de la planta	Blvd. Henry Ford # 53
Número de empleos	300
Producción anual	más de 300,000 piezas
Gerente General	Eric Krepps
Recursos Humanos:	Juan Pedro del Castillo
Monto de Inversión	16 millones de dólares
Operaciones en México:	Puebla, Hermosillo
www.sonoraes.com/SEnero2005/Actualidades.html	
En base a www.faurecia.com	

Faurecia es una empresa de origen francés que cuenta con 160 plantas en 28 países y emplea a 60,000 trabajadores, con ventas anuales de 10.700 millones de euros en el 2004. Es uno de los líderes mundiales en 6 de los principales módulos de los vehículos: asientos, cocckpit, puertas, paquete acústico, bloque delantero y escapes. (Comunicado de prensa, Nanterre, 17/02/2005)

En Hermosillo, Faurecia se encarga de proporcionarle a Ford los sistemas de escape de los nuevos modelos que saldrán al mercado. La especialización de Faurecia abarca también otras partes automotrices como asientos, módulos frontales, puertas e interiores, que son requeridas por marcas como BMW, Nissan, Renault, Cadillac, Peugeot, Volvo y otras más. (La información a partir de aquí proviene de la entrevista aplicada).

El proceso de producción desde el punto de vista funcional consiste en que en un primer momento se recibe la materia prima como es la tubería, conchas para mofles y fibras diversas que se emplean principalmente como aislantes que evitan que con el calor se fundan los filtros; la principal función de la producción es la preparación y armado de las piezas, mismas que se sueldan entre sí, se unen los mofles armados con los tubos con ganchos para ser adheridos a los automóviles; posteriormente se envían a la etapa denominada Cool End que es en Benteler, donde se arma el sistema caliente del vehículo, mismo que posteriormente se envía a Ford para ser instalado al vehículo.

El proceso de producción de este proveedor, en lo que respecta a tecnología puede ser descrito en el marco de tres etapas:

1. Recepción de insumos y materias primas. Esta etapa emplea principalmente herramientas de tipo manual para su desempeño como los montacargas y los trenes eléctricos
2. Transformación. En esta etapa de la producción, si bien también se emplean herramientas manuales como soldadura manual, también es una etapa que integra uso de tecnología mas avanzada como robots en el armado y doblado de los mofles, en algunas fases también emplea robots de soldadura, a su vez cuenta con sistemas electrónicos de manufactura.
3. Envasado, embalaje, almacenado y salida de productos. Esta etapa dadas sus características tiene un empleo tecnológico de herramientas manuales como montacargas y trenes ecléticos como en la fase 1.

Organización del trabajo

La planta productora de sistemas de escape de Faurencia en Hermosillo Sonora, cuenta con 215 empleados sindicalizados y 150 no sindicalizados, los primeros clasificados en 5 categorías.

Se cuenta con manual de procedimientos, de puestos, de control de calidad, estudio de tiempos y movimientos, el cual se actualiza regularmente, también se tiene un control estadístico de procesos, un análisis de los cambios de justo a tiempo y procesos de manufactura esbelta.

Para contribuir con estos sistemas de control, los trabajadores realizan, además de las tareas de su estación de trabajo, actividades de control de calidad, de mantenimiento y tareas de tipo administrativo.

El cambio la rotación de tareas para un mismo puesto de trabajo es regular, así como los cambios de los puestos de trabajo. Sin embargo los cambios entre las categorías se dan de manera esporádica.

La rotación de turnos ocurre cada cuatro meses, sin embargo a pesar de que la rotación entre departamentos si ocurre, esta no es muy frecuente, pues esta ocurre principalmente cuando existen vacantes o falta de personal; otro tipo de cambios que ocurren de manera regular se da entre plantas, por ejemplo cuando se transfiere personal de la planta de Puebla a la planta de Hermosillo.

Una de las principales formas de organización del trabajo son los grupos de trabajo integrados por Grupos Autónomos de Producción (GAP), la idea principal de

este sistema es el lograr un mejor funcionamiento del Sistema de Excelencia de Faurecia (FES),⁴⁵ de la seguridad, de las ideas de mejora, la seguridad social etc.

La forma en que estos GAP actúan es que al inicio del turno se reúnen durante cinco minutos (top five), con la intención de conocer los detalles de los productos de la jornada, también allí se discutan si se requiere las condiciones de trabajo, y de su estación de trabajo. En cuanto a la participación de los GAP en la capacitación, esta se programa por cada GAP o por departamento para los nuevos grupos a contratar.

Esta forma de organización permite a los trabajadores participar en la solución de problemas, mediante los programas de mejora continua, que buscan reunir en la administración las sugerencias surgidas en los “top five” de los GAP. De igual forma en cuanto a la solución de conflictos, únicamente participan los líderes de cada GAP, supervisores y líder de Unidad Autónoma de Producción (UAP).⁴⁶ Las medidas disciplinarias son explicadas en las reuniones “top five” así como la sanción, y parte del reglamento interior de donde se derivan

Sin embargo, la supervisión de los trabajadores no se realiza mediante formas sistematizadas y automatizadas, más bien se opera mediante supervisores, equipos de trabajo y de manera directa desde la gerencia.

Los trabajadores tienen participación en la solución de problemas, principalmente en lo relacionado con ideas de mejora continua y en mejoramiento de procesos mediante ideas de mejora de grupos o también a nivel individual.

⁴⁵ Por sus siglas en Inglés

⁴⁶ las UAP integran a los GAP de cada uno de las áreas de trabajo y son tantas como departamentos existan en la planta

La comunicación entre los directivos y los trabajadores se desarrolla de manera directa mediante la celebración de juntas mensuales; mientras que las formas de comunicación de los trabajadores con los directivos se da mediante esas mismas juntas mensuales y además de manera indirecta a través de los supervisores y los mandos medios.

Condiciones de Trabajo

Es posible decir que de acuerdo con la información proporcionada por los entrevistados, las actividades que representan un esfuerzo físico y mental se presentan de manera regular, al igual que las que representan ritmos y cargas de trabajo, así como operaciones riesgosas; mientras que los problemas relacionados con condiciones de trabajo insalubres se presentan de manera esporádica; si es muy frecuente que se observen problemas relacionados con inadecuados e incluso inexistentes equipos de protección.

Otro de los problemas que se presentan de manera regular son las deficiencias en las condiciones ergonómicas; la distribución desequilibrada de cargas de trabajo se observa de manera esporádica, al igual que la no observancia de las normas de higiene y seguridad por parte de los trabajadores y los accidentes de trabajo. Las enfermedades profesionales se presentan de manera esporádica al igual que la escasa participación de los trabajadores; mientras que los problemas relacionados por autonomía son a su vez regulares.

Gestión de Personal

Los requisitos para la contratación de nuevo personal son: de 20 a 25 años de edad; que apruebe un examen médico; que cuente con un nivel escolar mínimo de secundaria; además su contratación no debe de modificar la regla de género que consiste en 70% hombres y 30% mujeres; ahora bien, el procedimiento para asignar un nuevo puesto a un trabajador es el tomar capacitación y entrenamiento y posteriormente se le integra directamente a la línea de producción. A su vez, el procedimiento de promoción se basa en que esta debe de ser solicitada por el supervisor al departamento de recursos humanos y este a su vez analiza las condiciones y record del trabajador.

Faurecia cuenta con un proceso sistemático de capacitación, este integra temas como el contenido de las tareas, las competencias laborales requeridas y las necesidades de mejora de seguridad, en general todos los que integran el sistema FES. La evaluación del desempeño a su vez esta sistematizado mediante exámenes escritos y verbales que se aplican al final del curso.

Los trabajadores participan también en algunas decisiones de la planta sin embargo, la frecuencia de esta participación varía en función de la injerencia que estas tengan sobre las condiciones de trabajo; a continuación se presenta un cuadro que refleja ámbito y frecuencia de la participación del personal en las decisiones:

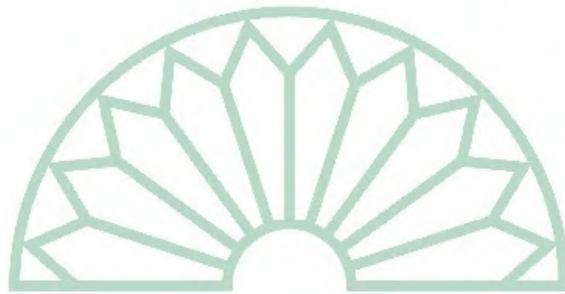
Ámbito de la decisión	Frecuencia
Selección de personal	Nunca
Promoción de personal	Nunca
Definición de cargas de trabajo	Esporádicamente
Sanciones a los trabajadores	Nunca
Contenidos de capacitación	Nunca
Mejoras de procesos	Frecuentemente
Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas directas	

Relaciones Laborales

Para entender mejor cual es la participación del sindicato en lo referente a las relaciones laborales, se presenta una tabla que da cuenta de la frecuencia y el tipo de participación de este:

Ámbito de decisión	Forma de participación sindical
Selección y contratación de personal	Informal
Selección y contratación de eventuales	No hay
Reajuste de personal	No hay
Despido de personal	No hay
Empleo de subcontratistas	No hay
Definición de puestos	No hay
Asignación de puestos	No hay
Promoción de puestos	No hay
Movilidad de los trabajadores	No hay
Jornada laboral y de trabajo	n.d.
Asignación de Jornada laboral y de trabajo	No hay
Capacitación	No hay
Comisión de higiene y seguridad	No hay
Comisión de capacitación	No hay
Problemas laborales	n.d.
Mejora del clima laboral	No hay
Sanción de trabajadores	No hay
Definición de métodos de trabajo	No hay
Definición de estándares de trabajo	No hay
Cambios en la organización del trabajo	n.d.
Discusión y propuestas	No hay
Decisiones de cambios	No hay
Evaluación de cambios	No hay
Mejora continua	n.d.
Información sobre cambios tecnológicos	n.d.
Discusión y propuesta de cambio tecnológico	n.d.
Decisión de cambio tecnol.	n.d.
Evacuación del cambio tecnol.	No hay
Mejora continua	n.d.
Tabulación	n.d.
Prestaciones	n.d.
Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas directas	

En los últimos tres años ha habido cambios en el desempeño de los trabajadores, estos han permitido mejoras en costos, calidad, productividad, así como en las condiciones de trabajo, rotación de personal, sin embargo, en el rubro de seguridad se ha observado una situación de deterioro; el ausentismo no presenta variación; en general se puede decir que existe un clima de satisfacción en el trabajo.



EL COLEGIO
DE SONORA
B I B L I O T E C A
GERARDO CORNEJO MURRIETA

Anexo 4.3

GRUPO ANTOLIN, KIEKERT, KÜSTER

(Grupo Industrial de Sonora)

Ficha General: Grupo Antolín Silao	
Productos	Módulos interiores para techos, módulos de puertas y elevadores de cristal
Superficie de la planta	8,700 metros cuadrados.
Ubicación de la planta	Blvd. Futura esq. con Mercury
Número de empleos	más de 300
Inversión	35 millones de dólares
Producción anual	Grupo Antolín 290,000 unidades Kiekert 1'160,000 unidades Küster 2'675,200 unidades
Gerente General	Alfonso Bustamante
Gerente de IDS Y MDC:	Juan Gómez
Monto de Inversión	16 millones de dólares
Operaciones en México:	Guanajuato, Hermosillo
	www.sonoraes.com/SEenero2005/Actualidades.html
	en base a www.grupoantolin.com

El Grupo Antolín es de origen español y produce el módulo de revestimiento del techo del automóvil.

En la actualidad el grupo cuenta con 46 plantas distribuidas en 18 países: Alemania, Reino Unido, Francia, Portugal, EEUU, México, Turquía, República Checa, Eslovaquia, Brasil Argentina, Sudáfrica, India, Tailandia, Japón, Corea del Sur, China y 13 oficinas técnico-comerciales situadas en los principales centros de decisión de la industria del automóvil. (www.grupoantolin.com)

Entre los clientes principales del grupo están las principales firmas automotrices del mundo como Ford Motor Co., General Motors, Grupo BMW, Daimler Chrysler, Grupo BMW, Hyndai, Japoneses, PSA, Renault-Nissan, Volkswagen, entre otros. (Ibid)

En el caso de Hermosillo bajo un mismo techo operan tres empresas especializadas en productos para la industria automotriz: a) Grupo Antolín Silao que

fabrica módulos interiores para techos; b) Internacional Door System (Kiekert) encargada de módulos para puertas y c) Mexican Door Company (Küster) a la que le corresponde la fabricación de los elevadores de cristal. Las tres empresas son proveedoras directas de Ford aunque en el caso de Mexican Door Company, destinará una parte de su producción a la empresa Chrysler en Estados Unidos. ((La información a partir de aquí deriva de la entrevista aplicada)

Las fases del proceso de trabajo son; a) el subensamble de los elevadores de vidrio; b) subensamble del panel metálico interior de las puertas y c) el sub ensamble del toldo. El nivel tecnológico de estos procesos consiste en que en la etapa de recepción de insumos y materias primas se emplea herramienta manual como montacargas, pero también se emplea equipo o maquinaria computarizada; por su parte la etapa de transformación emplea equipo computarizado y automatizado en el proceso; por último el envasado, embalaje, almacenamiento y salida únicamente emplea montacargas.

Organización del Trabajo

El Grupo Antolín cuenta con 230 obreros sindicalizados y 50 empleados no sindicalizados; la planta cuenta con manual de procedimientos, de puestos, de control de calidad, estudio de tiempos y movimientos, el cual se actualiza regularmente; también se tiene un control estadístico de procesos, un análisis de los cambios de justo a tiempo y procesos de manufactura esbelta. A su vez los obreros realizan tareas de control de calidad, mantenimiento y administración.

Existen formas de rotación de tareas y frecuencias con que estas ocurren, entre estas podemos mencionar por ejemplo que los cambios de funciones en el mismo puesto

ocurre de manera esporádica, así como los cambios entre puestos de trabajo y los cambios entre departamentos, sin embargo, los cambios entre categorías (existen tres categorías) ocurren de manera regular y únicamente los cambios entre turnos ocurren con mayor frecuencia es decir cada cuatro meses.

Así mismo las formas grupales de participación denominadas grupos de trabajo están integradas por diez trabajadores y un líder de grupo, las principales funciones de estos equipos son: la de mejora continua, generar ideas y mejoras y hacer más fácil la operación de la producción; la forma en que los grupos participan en la producción es de manera directa, es decir, cada integrante en su estación de trabajo cuenta con apoyo del equipo para certificar la calidad del trabajo y el producto; también se participa en las condiciones de trabajo mediante las ideas de mejora de estas; mientras que en la capacitación se participa únicamente al haber evaluación, pues es allí donde se pueden ver algunas necesidades de capacitación.

También existe participación en lo referente a la solución de problemas mediante un programa denominado de las cinco eses "5S"; sin embargo, en cuanto a la solución de conflictos existe poca participación, esta le corresponde únicamente a los mandos establecidos por el reglamento interno de trabajo; en cuanto a las medidas disciplinarias, en estas únicamente intervienen los representantes sindicales, es decir los delegados y asesores.

Respecto a la supervisión de los trabajadores, si bien no existe una forma sistemática, si existen supervisores, así como equipo automatizado de supervisión, y a su vez los equipos de trabajo efectúan también algunas labores de supervisión.

Los trabajadores participan con ideas de mejora en la solución de problemas; asimismo en cuanto al mejoramiento de los procesos hay poca participación, esta ocurre más bien por el departamento de ingeniería.

La comunicación que se da de los directivos hacia los trabajadores adquiere varias modalidades como la verbal directa, mediante juntas de trabajo, a través de los mandos medios y supervisores, así como oficios y memorandos. Por su parte la comunicación que va de los trabajadores a los directivos ocurre mediante forma verbal directa, mediante juntas o supervisores y mandos medios, así como de informes escritos, reportes y graficas, etc. Otro mecanismo de comunicación de los trabajadores hacia los directivos es a través del sindicato, los equipos de trabajo y de sistemas de información.

Condiciones de Trabajo

Elementos como esfuerzo físico y mental excesivo, ritmos de cargas de trabajo, operaciones riesgosas, inadecuado equipo de protección o falta de ellos, deficiencia en las condiciones ergonómicas, distribución desequilibrada en las cargas de trabajo, falta de cumplimiento de las normas de seguridad e higiene por parte de los trabajadores y accidentes de trabajo se presentan de manera esporádica; entre los elementos que no se presentan nunca podemos mencionar las condiciones insalubres del trabajo, la falta de autonomía y poca participación de los trabajadores en la mejora de sus condiciones de trabajo en su estación.

Gestión de Personal

Algunos de los requisitos para contratar nuevo personal son: que se tenga mayoría de edad, ser mexicano de nacionalidad y contar con estudios mínimos de secundaria, también se requiere que se acredite un examen médico psicométrico. El procedimiento

para asignar un nuevo trabajador a un puesto es dar, en primera instancia, aviso al sindicato para que este le de el curso de inducción sindical y posteriormente se le integre mediante programas de capacitación al puesto a desempeñar. Por otro lado, el procedimiento de promoción de los trabajadores es distinto, para esto se requiere evaluar la antigüedad, conocimientos y habilidades así como las actitudes y aptitudes de él o los candidatos.

Junto a lo anterior existe un proceso sistemático de capacitación cuyos principales temas son: el contenido de las tareas, las competencias laborales que se requieren, las competencias sociales, así como los valores y los niveles de calidad para mantener la certificación Q1. Es así que la evaluación al desempeño ocurre mediante criterios que involucran el conocimiento, el desempeño, la actitud y la aptitud.

La frecuencia con que los trabajadores participan en la toma de decisiones es variable, por ejemplo en cuanto a la selección de personal, definición de cargas de trabajo, asignación de premios y bonos, contenido de capacitación y mejoras de procesos la participación es esporádica, mientras que en lo referente a promoción de personal y sanciones a los trabajadores la participación es más regular aunque no muy frecuente.

Relaciones Laborales

Para entender mejor cual es la participación del sindicato en lo referente a las relaciones laborales, a continuación se presenta una tabla que da cuenta de la frecuencia de su participación y tipo de participación de este:

Ámbito de decisión	Forma de participación sindical
Selección y contratación de personal	Formal
Selección y contratación de eventuales	Formal
Reajuste de personal	Formal
Despido de personal	Formal
Empleo de subcontratistas	Formal
Definición de puestos	Formal
Asignación de puestos	Formal
Promoción de puestos	Formal
Movilidad de los trabajadores	Formal
Jornada laboral y de trabajo	Formal
Asignación de Jornada laboral y de trabajo	Formal
Capacitación	Formal
Comisión de higiene y seguridad	Formal
Comisión de capacitación	Formal
Problemas laborales	Formal
Mejora del clima laboral	Formal
Sanción de trabajadores	Formal
Definición de métodos de trabajo	Informal
Definición de estándares de trabajo	Informal
Cambios en a organización del trabajo	Formal
Discusión y propuestas	Formal
Decisiones de cambios	Formal
Evaluación de cambios	Informal
Mejora continua	Formal
Información sobre cambios tecnológicos	n.d.
Discusión y propuesta de cambio tecnológico	n.d.
Decisión de cambio tecnol.	n.d.
Evacuación del cambio tecnol.	n.d.
Mejora continua	n.d.
Tabulación	Formal
Prestaciones	Formal
Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas directas	

En su mayoría la subcontratación va enfocada a servicios y proveedores de partes, no ocurre esto con los módulos.

En los últimos tres años han habido cambios en el desempeño de los trabajadores, estos han permitido mejoras en calidad, costos, productividad, seguridad, rotación, así como en las condiciones de trabajo; el ausentismo permanece igual; en general se puede decir que existe un clima de satisfacción en el trabajo pero tampoco se podría hablar de

una situación inmejorable, simplemente un poco mejor que hace tres años pero no al nivel que podría estar.

Anexo 4.4

COLLINS & AIKMAN

Ficha General: COLLINS & AIKMAN	
Productos	Tableros, consolas, parte interior de puertas, tableros de bocinas, alfombras, bajo alfombra y más.
Superficie de la planta	3,800 metros cuadrados
Ubicación de la planta	Bulevard. Henry Ford # 33 parque Dinattech
Número de empleos	819
Inversión	100 millones de dólares
Producción anual	en función a la producción de Ford
Gerente General	
Operaciones en México: Saltillo, México, Guadalupe, Puebla y Querétaro	
	www.sonoraes.com/SEenero2005/Actualidades.html
	en base a www.colaik.com

Collins & Aikman es líder en sistemas acústicos, sistemas de plásticos y cabinas, superficies interiores, alfombras, sistemas superiores convertibles y accesorios. Se especializa en toda la parte interior del vehículo. Collins cuenta con 40 centros de fabricación y 14000 empleados (www.collinsaikman.com; Contreras et al, Informe Fumec proveedores Ford).

Collins es el segundo proveedor más importante de Ford Hermosillo, además tiene otras operaciones en Guadalupe, Puebla y Querétaro. (Contreras et al, 2005)

La filial europea del grupo cuenta entre sus principales clientes con Ford, General Motors, Daimler Chrysler, Porsche, Saab, Volkswagen, Volvo y otros fabricantes de automóviles (www.collinsaikman.com).

Proceso de producción (La información a partir de aquí está basada en la entrevista aplicada)

Entra la resina, una vez moldeada la pieza se pasa al área que corresponda ya sea puertas o tablero; antes de empezar a trabajarlos en esos departamentos se tienen que esperar a que el departamento de “Tak Two” elabore las pieles sintéticas para las puertas o los tableros y cosa las pieles que pasan al siguiente departamento donde se tornea el tablero o las puertas, ahí se colocan las partes plásticas que se moldean en el área de moldeado y se colocan las pieles que se elaboran en el área de “tak two”, y se pasa al área de bastón; aquí se propelan y se van cortando las partes exactas para el ensamblado y todos los aditamentos que lleva el tablero; de aquí el tablero es troquelado y cortado según las especificaciones que pide el cliente; se pasa al área de ensamble final donde se van colocando los accesorios según como lo marca el secuencial, igual como va saliendo el tablero, van saliendo lo que es alfombra y los diferentes accesorios.

Tecnología

Para todo lo correspondiente a envasado, embalaje almacenaje y salida de productos se utilizan herramientas manuales. Y en cuanto a la recepción de insumos, materias primas y a las herramientas utilizadas para la transformación se utilizan sistemas computarizados de manufactura.

Organización del Trabajo

Se manejan 6 categorías para obreros y 3 categorías para los empleados de confianza; el rango salarial que se maneja es de 121 a 201 pesos diarios para el caso de los obreros y entre 198 a 240 pesos diarios para los empleados de confianza. Se cuenta con manual de puestos, manual de procedimientos, manual de calidad/ISO 9000, estudios de tiempos y

movimientos, control estadístico del proceso, justo a tiempo/kanban, manufactura esbelta/flexible.

Los obreros realizan tareas de control de calidad, mantenimiento y administración.

Los cambios de funciones en el mismo puesto de trabajo, cambios entre departamentos, así como los cambios entre puestos de trabajo se realizan de una manera regular; los cambios entre categorías y los cambios entre turnos se presentan de una manera frecuente; esporádicamente se manejan cambios entre establecimientos.

Existen formas grupales de participación de los trabajadores mediante grupos de trabajo, hay grupos de trabajo de calidad 5S y mejora continua, estos grupos están integrados por soportes de ingeniería, calidad, gerentes y operativos de las diferentes áreas. Las principales funciones de estos grupos de trabajo son lograr la mejora continua de los sistemas de trabajo, la productividad y la calidad.

Los trabajadores participan en la producción mediante metas, haciéndose un chequeo semanal para ver cómo se van alcanzando dichas metas, mediante indicadores como PPM si se trata de calidad; eficiencia BPS (lo que pide el plan con lo que se está produciendo) para ver si se están alcanzando; los PPS para verificar si se está haciendo desde un principio la primera pieza bien.

En cuanto a las condiciones de trabajo, los trabajadores si tienen posibilidad de participar en los cambios ergonómicos, hay equipos de higiene seguridad y se integra en el grupo gente de producción.

En materia de capacitación, los trabajadores apoyan a los capacitadores y ellos también dan capacitación referente a los problemas que van saliendo.

En la solución de problemas los trabajadores están comprometidos; como se trabaja con mejora continua, los trabajadores participan detectando los problemas y tratan de solucionarlos canalizándolos con las personas responsables y dándole seguimiento.

En la solución de conflictos los grupos de delegado intervienen platicando con la gente dependiendo del problema que se tenga que solucionar, se toman en cuenta los puntos de vista de los trabajadores. En la aplicación de medidas disciplinarias los trabajadores no pueden hacer mucho porque el reglamento ya está establecido y se tiene que cumplir.

La forma principal de supervisión de los trabajadores es mediante los supervisores, equipos automatizados y equipos de trabajo.

Los trabajadores si participan en la solución de problemas mediante los equipos de mejora continua que están integrados por un líder de cada departamento; aparte si una persona quiere hacer una aportación de manera individual, lo puede hacer mediante un formato.

También pueden contribuir en el mejoramiento del proceso de trabajo, haciendo su sugerencia mediante un formato, el cual es enviado al departamento de manufactura esbelta, ellos lo checan, lo mandan a ingeniería para verificar que tipo de soporte requeriría y ellos le dan seguimiento.

La forma de comunicación que utilizan los directivos con los trabajadores es verbal directa, mediante juntas, mediante mandos medios y supervisores, mediante oficios y/o memorandas.

La forma de comunicación de los trabajadores con los directivos es verbal directa, mediante supervisores y mandos medios; por medio de informes escritos, reportes, gráficas, etc.; a través del sindicato; mediante equipos de trabajo y por medio de sistemas informáticos.

En cuanto a las condiciones de trabajo, la frecuencia con la que se presentan problemas relacionados con esfuerzo físico y mental, ritmos y cargas de trabajo se presentan de manera regular; problemas relacionados con operaciones riesgosas, distribución desequilibrada de las cargas de trabajo, accidentes de trabajo, son poco frecuente; problemas relacionados a condiciones insalubres, inadecuados equipos de protección o falta de ellos, deficientes condiciones ergonómicas, enfermedades profesionales, falta de autonomía, escasa participación, hasta la fecha, nunca se han presentado .

Gestión de personal

Los requisitos de contratación para el nuevo personal son básicamente cumplir con los requisitos ya establecidos como, edad, escolaridad, no tener antecedentes penales, etc.

El procedimiento para asignar un nuevo trabajador a una serie de cursos de capacitación donde se van seleccionando los perfiles.

El procedimiento para promover a un trabajador dentro de la empresa es mediante una convocatoria y se evalúa según la antigüedad, la experiencia, los record, etc.

Los temas de capacitación que se dan son en base a competencias laborales, competencias sociales, y según el contenido de tareas.

Existe un proceso sistemático de evaluación de desempeño en el que los criterios de evaluación que se utilizan son: ausentismo, que no tenga reportes, que sea eficiente, que no sea una persona problemática y que sea flexible en su trabajo.

La injerencia que tienen los trabajadores en la toma de decisiones en lo que tiene que ver a selección de personal es nula, no se da; involucrándose esporádicamente en lo que tiene que ver con la promoción de personal; en la definición de cargas de trabajo así como en lo que tiene que ver con los contenidos de la capacitación participan regularmente,; pero donde si tienen participación muy frecuente es en la asignación de bonos y premios y en lo que tiene que ver con las mejoras en el proceso.

Relaciones laborales

La forma en la que el sindicato interviene en ciertos aspectos de la empresa según se haya pactado en el CCT, RIT o convenios se da de la siguiente manera: en lo concerniente a empleo el sindicato intervienen en selección y contratación de personal, empleo de eventuales, reajuste de personal, despido de personal y en el empleo de subcontratistas de una manera formal.

El contrato colectivo de trabajo pertenece al Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria Metal Mecánica, Automotriz y Proveedoras de Auto Partes en General

que tiene su lugar de origen en Coahuila y que está afiliado a la Confederación de Trabajadores de México CTM. Se estructura por un comité nacional, asesores y delegados sindicales; los delegados son elegidos por la base trabajadora, y se pretende tener cubiertas todas las bases para que tenga representatividad. Existen tres delegados por cada turno (son 3 turnos); los asesores tienen visitas diarias a piso con los delegados y con los trabajadores; la idea es resolver los problemas que se presenten en su momento; existe un contacto muy fuerte con los trabajadores de la línea.

En Collins existe un acuerdo con el sindicato de que todo el personal debe estar sindicalizado, pero tiene la libertad de despedir a una persona en el período de entrenamiento, si lo considera necesario.

La empresa tiene la libertad de realizar o sub contratar actividades de “vigilancia, transporte, limpieza, construcción, mantenimiento, asesorías y demás servicios que estime necesarios.” Ante variaciones en los volúmenes de producción, la empresa está facultada para contratar personal por tiempo u obra determinada. Los empleados de confianza no sólo deben dirigir e inspeccionar las labores, si no que podrán realizar operaciones materiales.

En el proceso de trabajo

El sindicato no participa en la definición de puestos de trabajo pues estos están definidos por la gerencia de la empresa, al igual que en la designación de los tiempos extra, definición de métodos de trabajo, definición de estándares de trabajo; pero donde si juega un papel dinámico dentro de la empresa es en la asignación de puestos de trabajo, promoción de puestos de trabajo, movilidad de los trabajadores, jornada laboral y horarios de trabajo, capacitación, comisión de higiene y seguridad, comisión de

capacitación, gestión de problemas laborales, mejora del clima laboral, y en las sanciones a los trabajadores.

El sindicato hasta el momento no ha tenido la oportunidad de involucrarse en los cambios en la organización del trabajo y los cambios tecnológicos porque no se ha hecho ningún cambio desde que inicio el funcionamiento la empresa, pero en su momento si se dieran si se les tomaría en cuenta para hacer una evaluación conjunta.

Remuneración

En lo referente al tabulador y a las prestaciones si participa de manera activa el sindicato. Collins subcontrata los servicios de comedor, transporte, uniformes, zapatos, limpieza y seguridad industrial.

Las mejoras que se han dado en cuanto a los cambios en el desempeño en los últimos tres años se han reflejado en una disminución de los costos, un incremento en la calidad y la productividad; en la seguridad y el mejoramiento de las condiciones de trabajo; así como en una disminución del ausentismo y rotación de personal y se ha manifestado un incremento en la satisfacción en el trabajo.

EL COLEGIO
DE SONORA
BIBLIOTECA
GERARDO CORNEJO MURRIETA

Anexo 4.5

HELLA BHER PLASTIC OMNIUM (HBPO)

Ficha General:	
Productos	módulos frontales (radiador, faros, facsia, equipo de enfriamiento y soportes delanteros)
Superficie de la planta	3,850 metros
Ubicación de la planta	Blvd. Futura # 132-140 Tel.- 379-190 23791-90
Número de empleos	48
Inicio de operaciones:	2005
Inversión	12.300,000 dólares
Producción anual	300000 radiadores anuales
Gerente General	Juan Pedro Zarate
Operaciones en México:	Puebla, Hermosillo Sonora
	www.sonoraes.com/SEenero2005/Actualidades.html
	en base a www.hella.com

HBPO fue fundada en Lippstadt, Alemania en 1999 como Joint Venture de los tres proveedores de la industria automovilística: Hella (con 61 centros de producción y 22 860 empleados); Behr (con 25 centros de producción y 16 300 trabajadores) y Plastic Omnium (con 66 centros de producción, 14 centros de investigación y desarrollo y 9 200 empleos). La cifra de ventas en el año 2004 ascendió a 352 millones de euros. HBPO, que emplea a 550 personas en todo el mundo repartidas en ocho centros de producción JIS (en Alemania, República Checa, Eslovaquia, España, México y Corea), monta unos 1,2 millones de módulos frontales al año. (www.hbpo_group.com)

HBPO es la única empresa del mundo especializada en el diseño, el desarrollo, el montaje y la logística de módulos frontales complejos. Los módulos frontales son unidades de montaje completas que consisten esencialmente en tecnología de iluminación, refrigeración del motor, climatización, soportes de montaje y travesaños, cajas de choque, electrónica, cerraduras, deflectores de aire y parachoques. Las tres sociedades matriz son líderes mundiales de mercado e innovación en iluminación y electrónica (Hella), climatización de vehículos y refrigeración de motores (Behr) y accesorios de plástico lacados, gestión de impactos y protección de peatones (Plastic Omnium Auto Exterior).

HBPO Hermosillo comenzó operaciones en el año 2005 con el objetivo de producir 300000 radiadores anuales. Su planta cuenta con equipos de alta tecnología, para la fabricación de componentes en tiempos cortos. (Bisnews North Mexico, Num. 276, viernes 20/05/2005).

En HBPO Hermosillo el proceso de trabajo se estructura de la siguiente manera:

(Información basada en la encuesta aplicada)

- | | |
|------------|---|
| Estación 1 | Lectura de OP según versión colocar soporte plástico. |
| Estación 2 | Verificar tipo y color de radiador según su versión y ensamblar mangueras y colocar radiador en soporte plástico. |
| Estación 3 | Según versión colocar línea de radiador dando un apriete en tuercas y según versión colocar abanico. |
| Estación 4 | Según versión ensamblar tipo de mangueras en radiador. |
| Estación 5 | Ensamblar boomerang y colocar cable tierra en boomerang. |
| Estación 6 | Inspección final, verificar información de OP que sea lo ensamblado en radiador. |
| Estación 7 | Imprimir etiquetas de rastreabilidad, prueba de fuga en tuercas y embarcar. |

En cada una de las fases del proceso de producción se utiliza maquinaria con equipo automatizado computarizado; en el proceso de transformación se utilizan torquímetros computarizados conectados a base de datos para el emvasado, embalaje, almacenaje y salida de productos; también se utiliza equipo automatizado computarizado para la identificación de la rastreabilidad y comprobar lo físico con lo que indica el sistema.

Organización del trabajo

En la planta actualmente laboran 24 trabajadores los cuales están integrados en 3 categorías; el rango salarial para nivel de obreros es de \$94.00, \$110.00, \$115.00 y \$135.00. En total la planta tiene contratados a otros 24 trabajadores pero de confianza.

En su estructura administrativa, la planta cuenta con manual de puestos, manual de procedimientos, manual de calidad/ISO9000, estudio de tiempos y movimientos, control estadístico del proceso, justo a tiempo/kanban, y con manufactura esbelta/flexible.

Los obreros en la planta realizan tareas de control de calidad, mantenimiento y administración.

Dentro de HBPO se realiza de una manera regular los cambios de funciones en el mismo puesto de trabajo, cambios entre turnos, así como los cambios entre puestos de trabajo. Lo que no se realiza son los cambios entre categorías, cambios entre departamentos y los cambios entre establecimientos.

Hay formas grupales de participación de los trabajadores que se les denomina equipos de trabajo, dichos equipos se integran por turnos y cada grupo está integrado

por ocho trabajadores donde el líder del grupo es el supervisor; las principales funciones de los equipos es desarrollar las funciones de la línea, “5S” y la mejora continua.

Los trabajadores participan en la producción aplicando orden y limpieza (5S), la mejora continua y FTT (Calidad).

En las condiciones de trabajo participan en aspectos como seguridad (equipos de seguridad), sugerencias del equipo de seguridad del empleado.

En materia de capacitación los trabajadores pueden hacer sugerencias para la elaboración del plan de capacitación de acuerdo a las necesidades detectadas por ellos mismos.

En HBPO se está implantado el programa de mejora continua para la solución de problemas donde los empleados tienen oportunidad de manifestar sus propuestas de mejora.

La empresa está abierta a aceptar ideas y sugerencias de los empleados para la aplicación de medidas disciplinarias.

La manera principal de supervisión de los trabajadores es mediante los supervisores en las áreas de trabajo.

Los trabajadores participan en la solución de problemas surgidos en la planta así como en el mejoramiento del proceso mediante el sistema de mejora continua.

Las formas de comunicación de los directivos con los trabajadores es a través de la comunicación verbal directa, mediante juntas mensuales con el total de los trabajadores; mediante los mandos medios y supervisores con juntas diarias con

supervisores y los empleados del turno; se les hace llegar información mediante oficios y/o memorandas, folletos y mediante pizarrón electrónico.

La forma de comunicación de los trabajadores hacia los directivos se da mediante la comunicación verbal directa; tienen oportunidad de expresar sus puntos de vista a través de las juntas; mediante los supervisores y mandos medios; por medio de informes escritos, reportes, gráficas, etc.; mediante el sindicato y mediante sistemas informáticos establecidos.

Las condiciones de trabajo dentro de la empresa son muy buenas pues nunca se han presentado problemas por sobre esfuerzos físicos o mentales, por ritmos y cargas de trabajo excesivas, por operaciones riesgosas, por condiciones de trabajo insalubres, por la utilización de inadecuados equipos de protección o por falta de ellos, por deficientes condiciones ergonómicas, por distribuciones desequilibradas de las cargas de trabajo, por falta de cumplimiento de los trabajadores; hasta ahora no se han presentado casos de enfermedades profesionales, ni problemas por falta de autonomía, ni por escasa participación de los trabajadores; hasta ahora se han presentado solo accidentes menores como pequeñas cortaduras.

Gestión de personal

Los requisitos para la contratación de nuevo personal son: ser mayores de edad, tener secundaria terminada y contar con experiencia en trabajo de maquiladora. El procedimiento que se sigue para asignar a un nuevo trabajador a un puesto de trabajo se basa en la evaluación del perfil para que sea acorde con los requerimientos del puesto y posteriormente se hace la asignación al puesto correspondiente.

El procedimiento para hacer la promoción de un trabajador es mediante la evaluación del desempeño.

HBPO cuenta con un proceso sistémico de capacitación donde los temas están enfocados a los contenidos de las tareas, a las competencias laborales requeridas, y a las competencias sociales.

Cuentan con un proceso sistemático de evaluación del desempeño utilizando como criterios de evaluación las habilidades (matriz de habilidades) y el desempeño (actividad o tareas de trabajo en base a objetivos y metas).

Los trabajadores juegan un papel muy dinámico en la toma de decisiones dentro de la empresa; en lo que se refiere a la selección y promoción de personal; a las sanciones a las que hacen acreedores los trabajadores; en la asignación de premios y bonos; en los contenidos de la capacitación, y en lo que tiene que ver con mejoras del proceso; también intervienen en la definición de las cargas de trabajo de una manera regular.

Relaciones laborales

HBPO pertenece al Sindicato de Trabajadores Industriales y Conexos del Municipio de Hermosillo, afiliados a la Confederación de Trabajadores de México CTM.

En HBPO Hermosillo, el sindicato interviene en algunos aspectos relacionados al empleo; como todo lo referente a la selección y contratación de personal, en el empleo de eventuales, en los reajustes del personal, en los despidos del personal, de una manera formal ya que son convenios pactados en el CCT, RIT o en convenios con la empresa.

Donde no tiene ninguna injerencia es en la contratación de subcontratistas que la empresa requiere.

Dentro de los procesos de trabajo el sindicato casi no tiene participación; no se involucra en la definición, promoción y asignación de los puestos de trabajo; tampoco en la movilidad de los trabajadores, en la definición de la jornada laboral, horarios de trabajo y en la asignación de tiempos extra; no se involucra en la capacitación y en las comisiones de capacitación; tampoco tienen participación en la definición de los métodos de trabajo y en la definición de los estándares de trabajo; todo esto la empresa es quien lo define.

Donde el sindicato si se involucra y participa es, en las comisiones de higiene y seguridad, en la gestión de problemas laborales, en el mejoramiento del clima laboral y en la determinación de las sanciones a los trabajadores.

El sindicato interviene en todos los aspectos que conciernen a los cambios generados en la organización del trabajo ya que son acuerdos estipulados formalmente con la empresa; para cualquier cambio se informa al sindicato, discuten y proponen, evalúan el cambio y participan activamente en el mejoramiento continuo. Hasta el momento no se han presentado cambios tecnológicos en la planta.

El sindicato interviene en todo lo referente al tabulador y lo concerniente a prestaciones dentro de la empresa.

HBPO subcontrata servicios de calidad, auditorias de calidad, servicios de limpieza, seguridad industrial y comedor.

Desde que HBPO inicio operaciones a la fecha se han dado cambios positivos dentro de la planta como por ejemplo: se ha presentado una reducción en los costos, se ha aumentado la calidad, la productividad, la seguridad, las condiciones de trabajo, la satisfacción en el trabajo y una disminución en el ausentismo y la rotación de personal.

Anexo 4.6

MARTIN REA

	Ficha General: Martin rea
Productos	tanques para gasolina
Superficie de la planta	3,400 metros.
Ubicación de la planta	Bld. Henry Ford # 53- A Esq. con Mercury
Número de empleos	50 personas distribuidas en dos turnos.
Inicio de operaciones:	Enero del 2005
Inversión	35 millones de dólares
Producción anual	220,000 mil piezas por año
Gerente General	Vince Perri
Recursos Humanos	Rodolfo Monteros
Operaciones en México:	Saltillo, Coahuila y Hermosillo, Sonora
	www.sonoraes.com/SEenero2005/Actualidades.html
	en base a www.martinrea.com

Martin Rea es una empresa de origen canadiense con operaciones en Estados Unidos, Europa, Canadá y México (www.Sonoraes.com/Seagosto2005).

El grupo se dedica al desarrollo de productos de tecnología avanzada, manejo de fluidos, cortes con láser de múltiple acceso, prototipos y herramientas, es clasificada como proveedora de primer nivel de la industria automotriz (www.martinrea.com).

A nivel internacional Martin Rea emplea a 3,000 personas en 17 divisiones, localizadas en América del Norte y Europa (ibid).

Martin Rea provee los tanques de gasolina para los automóviles ensamblados en Ford Hermosillo. (Información basada en la entrevista a partir de aquí)

Martin Rea empezó a instalarse durante el 2004, iniciando con operaciones en enero del 2005; para esta empresa laboran 75 personas divididas en dos turnos entre directivos y obreros.

En términos generales el proceso de trabajo inicia con la recepción de laminas, esta pasa al área de prensas y posteriormente al área de soldadura donde se da forma al tanque; posteriormente pasa al área de subensamble para posteriormente pasar a las pruebas de fuga y después a pintura; por ultimo se envía al cliente.

En el primero de estos procesos se emplean montacargas, mientras que en el proceso de transformación se emplea equipo o maquinaria automatizada y computarizada, así como sistemas computarizados de manufactura integrados.

Organización del Trabajo

La planta Martin Rea de Hermosillo cuenta con 3 categorías de trabajadores que se distribuyen entre 60 trabajadores sindicalizados y 15 no sindicalizados; todos los puestos cuentan con manuales de puestos y procedimientos, así como de calidad; también como estudios de tiempos y movimientos, control estadístico del proceso, procesos justo a tiempo y manufactura esbelta.

De entre las tareas que realizan los obreros se pueden considerar además las de control de calidad, de mantenimiento y administrativas.

Algunas tareas tienen una dinámica de rotación variable, por ejemplo, mientras que los cambios entre plantas no se realiza, los cambios entre departamentos son esporádicos; los cambios entre categorías ocurren de manera regular y son los cambios de funciones en el mismo puesto de trabajo, los cambios entre puestos de trabajo y los cambios entre turnos (cada 4 semanas) los que se presentan de manera frecuente.

A la fecha no hay en esta planta formas grupales de participación de los trabajadores, sin embargo, están por implementarse por recomendación de la empresa Ford. Es por lo anterior que no hay participación, al menos formal, de los trabajadores en la solución de problemas y conflictos de producción, de las condiciones de trabajo, de capacitación, así como de las medidas disciplinarias. Dada esta ausencia de trabajo grupal la supervisión de los trabajadores ocurre mediante supervisores y equipo automatizado únicamente.

Si bien los trabajadores contribuyen a la solución de problemas mediante la aportación de ideas y soluciones, también contribuyen al mejoramiento de procesos mediante la detección de problemas y aportando soluciones..

La comunicación de los directivos hacia los trabajadores ocurre de manera verbal directa, también mediante juntas y a través de los mandos medios y supervisores; por su parte la comunicación que va de los trabajadores hacia los directivos si bien emplea los mismos canales antes mencionados, además se da mediante informes escritos, reportes graficas etc., y mediante el sindicato.

Condiciones de Trabajo

Problemas como esfuerzo físico y mental excesivo, ritmos de cargas de trabajo, operaciones riesgosas, deficiencias ergonómicas, mala distribución de la carga de

trabajo, faltas a las normas de higiene y seguridad por parte de los trabajadores, accidentes de trabajo, enfermedades profesionales, falta de autonomía y escasa participación se presentan de manera esporádica, y problemas como condiciones de insalubridad e inadecuado o nulo equipo de protección no se han observado nunca.

Gestión del Personal

Los requisitos de contratación del personal son: que cuente con mayoría de edad; estudios mínimos de secundaria; que no tenga antecedentes penales y aprobar un examen médico y psicométrico. Por otro lado el procedimiento para asignar a un nuevo trabajador es únicamente que la plantilla laboral no esté completa o por la generación de nuevos puestos. Por otro lado, para promover a un trabajador únicamente se toma en cuenta su desempeño y conocimiento.

No cuenta esta planta con proceso sistemático de capacitación, sin embargo, si hay procesos preestablecidos de evaluación del desempeño cuyos criterios son únicamente el desempeño y el conocimiento.

La participación de los trabajadores en la toma de decisiones es esporádica, en cuanto a la selección de personal, promociones, definición de cargas de trabajo, asignación de premios y bonos y contenido de las capacitaciones; así mientras que nunca participan en las sanciones a los trabajadores, tienen una participación regular en las mejoras de procesos.

Relaciones Laborales

Para entender mejor cual es la participación del sindicato en lo referente a las relaciones laborales, a continuación se presenta una tabla que da cuenta de la frecuencia de su participación y tipo de participación de este:

Ámbito de decisión	Forma de participación sindical
Selección y contratación de personal	Informal
Selección y contratación de eventuales	Informal
Reajuste de personal	Informal
Despido de personal	Informal
Empleo de subcontratistas	Informal
Definición de puestos	Informal
Asignación de puestos	Informal
Promoción de puestos	Informal
Movilidad de los trabajadores	Informal
Jornada laboral y de trabajo	Informal
Asignación de Jornada laboral y de trabajo	Informal
Capacitación	Informal
Comisión de higiene y seguridad	Formal
Comisión de capacitación	Formal
Problemas laborales	Formal
Mejora del clima laboral	Formal
Sanción de trabajadores	Informal
Definición de métodos de trabajo	Informal
Definición de estándares de trabajo	Informal
Cambios en la organización del trabajo	Formal
Discusión y propuestas	Formal
Decisiones de cambios	Informal
Evaluación de cambios	Informal
Mejora continua	Informal
Información sobre cambios tecnológicos	n.d.
Discusión y propuesta de cambio tecnológico	n.d.
Decisión de cambio tecnologicos.	n.d.
Evacuación del cambio tecnologico.	n.d.
Mejora continua	n.d.
Tabulación	Formal
Prestaciones	Formal

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas directas

En su mayoría la subcontratación va enfocada a servicios, como comedor, transporte, limpieza y mantenimiento.

En los últimos tres años han habido cambios en el desempeño de los trabajadores, estos han permitido mejoras en calidad, costos, productividad, seguridad, rotación; así como en las condiciones de trabajo y el ausentismo. Si bien se siente un clima satisfactorio, en el ambiente laboral existe la esperanza de que esto mejore considerablemente con la implantación de grupos de trabajo que Ford ha venido impulsando y solicitando, pues este sistema de trabajo proporcionará no solo mayor acción del trabajador sobre los cambios en la línea si no en las soluciones de problemas y mejoras en sus condiciones de trabajo.

Anexo 4.7

BENTELER

Ficha General: BENTELER	
Productos	Vestidura del motor, suspensión trasera y delantera, amortiguadores delanteros, ejes delanteros
Superficie de la planta	8500 – 9000 mts. cuadrados
Ubicación de la planta	Carretera a Sahuaripa km 3.5
Número de empleos	345 trabajadores
Inicio de operaciones:	Julio del 2004
Inversión	n.d.
Producción anual	65,000 – 75,000 conforme a lo que requiere Ford es igual a lo que produce.
Gerente General	Juán Luis Stemplesco Baños
Recursos Humanos	
Operaciones en México:	Saltillo, Puebla y Hermosillo
	www.sonoraes.com/SEenero2005/Actualidades.html
	en base a www.benteler.de

El grupo Benteler se fundó en 1876, con divisiones en el sector automotriz, el sector de acero y el sector de tubería. Cuenta con 150 plantas distribuidas en 34 países, esto representa una fuerza de trabajo de 22,000 empleados en 150 plantas localizadas en 34 países (www.benteler.de).

En el parque de proveedores de Hermosillo, Benteler produce el módulo de la suspensión trasera y delantera, integra amortiguadores, transmisión, sistema de frenos y

realiza el vestido del motor. (Información a partir de aquí basada en la entrevista aplicada)

El proceso de producción de Benteler inicia con la recepción de requerimientos de la producción enviados por Ford, mediante un sistema de comunicación directa entre las dos plantas, estos requerimientos incluyen las características de cada subensamble; la producción se desarrolla en el mismo orden en el que se reciben los requerimientos; todos los módulos son de producción justo a tiempo, esto es se producen en las cantidades y tiempos requeridos.

La materia prima pertenece a Ford, Benteler únicamente cobra por el valor agregado de mano de obra; se solicita el material en función de lo que se va a producir y de acuerdo a lo que se va a producir en cada turno y módulo. Una vez recibido el material se verifica que cumpla las características necesarias; posteriormente se distribuye el material a la línea de producción, se ensambla y una vez terminado el producto se embarca; una vez en la planta Ford, se subensambla y se envía de nuevo a los racks, esto debido a que Benteler lo envía en empaques retornables.

En este proceso la mayoría de la maquinaria se controla mediante TLCS, aunque la mayoría del equipo consta de desarmadores eléctricos de torque controlado; cada desarmador eléctrico va registrando los torques de cada subensamble, esta información se registra para los análisis de tiempos y movimientos. Para la movilización de la producción se emplean montacargas pues no se cuenta con sistemas automatizados.

Para el moldeo de las piezas se emplean prensas automatizadas y el subensamble se realiza con mano de obra altamente especializada, es así que todo el proceso depende del trabajo directo del personal

Existen 3 categorías de obreros; cuando un trabajador ingresa lo hace en la categoría de ayudante general, misma que tiene durante tres meses, posteriormente cambia a operador “A” otros tres meses; luego pasa a ser operador “B” durante seis meses, a partir del cual puede pasar a ser jefe de línea, personal de logística, montacargas “A” durante tres meses y posteriormente montacargas “B”; estos puestos se refieren a los relacionados directamente con la producción.

Para los empleados no sindicalizados también existen diversas clasificaciones en función de los departamentos, como ingenierías, calidad, logística, finanzas, producción, recursos humanos, mantenimiento etc.

Cada tarea que desempeñan los trabajadores no presenta ampliación alguna pues están perfectamente definidas en los manuales de operación; tampoco se realizan rotaciones de tareas, aun que si existe la organización mediante equipos de trabajo grandes de 40 trabajadores, estos se dividen en función de los módulos chasis, vestido del motor, talleres etc.; cada turno tiene un facilitador, de tal forma que se trabaja en las estaciones de trabajo de manera individual, los equipos de trabajo cumplen la función de reunirse cuando la empresa lo requiere para plantear y solucionar problemas.

Esto permite que exista mejora continua y simplificación de tareas, esto último se logra mediante un formato de mejora continua; esto se evalúa y se aplica en función de su factibilidad, este procedimiento también se emplea para la simplificación de movimientos y la mejora de la seguridad de algún área.

El procedimiento de supervisión es de manera personalizada, esto es existe un supervisor por turno; mientras que para la solución de problemas se realizan juntas con los departamentos involucrados y se llega a una solución, esto mediante un formato que

da cuenta de los pasos a seguir para la solución de problemas; el grado en que se involucra a los trabajadores será directamente proporcional a la gravedad del problema.

El programa “ruta hacia la calidad” consiste en evaluaciones mensuales, que van calificando y sumando puntos por grupos; en este programa se evalúan las faltas, problemas de seguridad, mejoras cumplidas; así cada mes se elige a un grupo ganador y se premia a cada uno de sus miembros; por su parte el personal no sindicalizado no entra en este programa, sin embargo, tienen que cumplir cada mes con un mínimo de cuatro mejoras, una vez cubierta esa meta se les otorga un bono.

Como forma de comunicación entre la empresa y el personal sindicalizado se realizan juntas informativas semanales, allí además se evalúan problemas; además de esas reuniones se realizan otras de entre 10 o 15 minutos siempre que sea posible; por otro lado, se celebran juntas mensuales de comunicación, en donde cada departamento presenta sus resultados; también hay una reunión mensual con los proveedores y por último una reunión semanal con Ford, en la que se tratan asuntos relacionados con los materiales, chequeo de embarques, recibos de materiales y calidad de los mismos.

La capacitación abarca temas como manufactura, programa 5'S, mejora continua; actualmente se está proyectando implantar programas de mejora continua, mejora de espacios y ahorro de movimientos, esto porque lo está impulsando la Ford.

Por otro lado, algunos aspectos que se han modificado a partir de la ampliación de Ford son, la ampliación de los turnos de trabajo, se duplicaron los ensambles por hora, en general la actividad de la planta se multiplico.

En lo relativo a las formas de trabajo, los trabajadores se han vuelto más autónomos, pues pueden tomar más decisiones lo que les da más seguridad y claridad en

cuanto al conocimiento de sus actividades y el rol de estas dentro de la empresa. Sin embargo, aunado a esto, el año pasado al inicio de actividades de la nueva línea de producción se registraron varios accidentes de trabajo, debido a que se quería hacer el trabajo con rapidez, esto llevó a malas posturas en actividades muy repetitivas.

En lo referente a las prestaciones y salarios, estos no sufrieron modificaciones; tampoco se registraron modificaciones en los procesos de selección y reclutamiento de personal, pero si se contrató más personal, pues anterior a la ampliación el personal de la planta sumaba un total de 60 trabajadores y ahora son 345 trabajadores.

Los procesos de inducción y capacitación si experimentaron cambios con la ampliación de la planta; se amplió la inducción de la seguridad, se enfatiza más en información sobre prestaciones, lo que es la empresa, de lo que se espera de cada trabajador; además se incorporaron temas de manufactura esbelta, así como de los puntos que se les evalúan, y de la importancia de la limpieza y orden en su área.

También se realizaron cambios en cuanto a promoción y desarrollo de personal en específico en el área administrativa; si bien se dieron promociones no hubo incremento en el número de personal; además en cuanto a la evaluación del personal se mantiene la misma, únicamente se incrementaron puntos de evaluación como los de manufactura esbelta y seguridad.

El ambiente de trabajo si se modifico aun que no mucho debido a que se incorporo nuevo personal de otras partes del país; pero en general estos cambios no fueron muy significativos, posiblemente gracias a un programa de recursos humanos denominado “ruta de calidad” que entre otras cosas pretende mantener motivado al personal.

Aunque no hubieron cambios significativos en el reglamento interior ni en el contrato colectivo, en un principio si se registraron cambios en los puestos de trabajo, esto es gracias a que en el contrato colectivo se contempla la movilización del personal con el fin de diversificar y ampliar sus conocimientos; estos cambios, sin embargo, no son obligatorios, dependen de si el trabajador tiene disposición a conocer otras actividades.

El funcionamiento de las comisiones varió en lo relativo a la participación del sindicato en las comisiones de trabajo; esto es, el sindicato tiene mayor presencia en estas comisiones, lo que a su vez ha permitido que la capacitación se enfoque en temas como incendios y primeros auxilios; también esta modificación le permite al sindicato participar en la mejora de la productividad y calidad, sin embargo, se señala que la frecuencia de realización de asambleas sindicales ha disminuido, así como la presencia sindical con los trabajadores en el piso de la planta, y si bien los sueldos han mejorado, no hay reparto de utilidades lo que genera inconformidad.

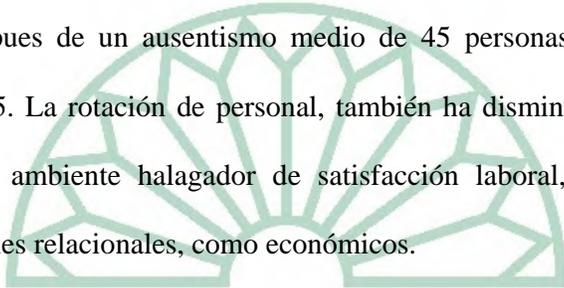
Los mecanismos de comunicación con el sindicato se materializan mediante juntas mensuales y extraordinarias, la comunicación es abierta y los problemas se pueden tratar de manera inmediata a su aparición; además el sindicato no solo participa en problemas de tipo laboral sino que también en problemas relacionados con la producción, aunque no de manera directa, solo es un apoyo en la solución de problemas, al servir como medio de comunicación de estos.

Es a partir de la ampliación de la planta que se subcontrataron más servicios como, ingeniería, seguridad, limpieza. Otras modificaciones importantes se han presentado en los costos, pues el incremento de los turnos generó incremento de costos como comedor, agua, energía eléctrica; también se observaron incrementos en la

productividad y cantidad de personal; sin embargo, es necesario mencionar que los costos unitarios disminuyeron gracias al incremento de la producción. En término general la calidad ha ido mejorando.

Si bien la seguridad se ha ido mejorando gracias a que se han incorporado nuevas formas de evitar accidentes como la cultura de prevención, los procesos de mejora continua han aportado también mejoras en las áreas de trabajo y en la seguridad.

En lo que respecta a ausentismo, se emprendió un programa que ha arrojado buenos resultados pues de un ausentismo medio de 45 personas a la semana se ha logrado reducir a 15. La rotación de personal, también ha disminuido. Esto refleja de manera general un ambiente halagador de satisfacción laboral, que incluye, tanto elementos ambientales relacionales, como económicos.



EL COLEGIO
DE SONORA
B I B L I O T E C A
GERARDO CORNEJO MURRIETA

Anexo 4.8

DECOPLAS

	Ficha General: DECOPLAS
Productos:	Defensa, brakets parrillas y fancía
Superficie de la planta:	6,200 metros
Ubicación de la planta:	Blvd. Futura No. 121
Número de empleos:	80
Inversión:	3,300,000 dólares
Producción anual:	560,000 fascias anuales
Gerente General:	Ing. Carlos Zavala
Recursos Humanos	Lic. Adriana Córdova
Operaciones en México:	Cuautitlán Itzcalli, Estado de México, Hermosillo Sonora
	www.sonoraes.com/SEenero2005/Actualidades.html En base a www.decoma.com

Decoplas forma parte de la división Decoma Internacional del Grupo Magna y se dedica a la producción de módulos delanteros y posteriores, paneles plásticos, sistemas de iluminación, paquetes de realce del vehículo, moldeados y revestimientos (www.decoma.com).

Decoplas en Hermosillo realiza subensambles de facias, parrillas faros, diferenciales y soportes. (Información en base a la entrevista aplicada)

Las operaciones de recepción de insumos y materias primas se desarrollan mediante maquinaria o equipo no automatizado, más bien mediante el empleo de montacargas; el proceso de transformación emplea pistolas neumáticas, torques automáticos y procesos justo a tiempo. La línea de ensamble ocupa únicamente la quinta

parte de la planta, el espacio en su mayoría se emplea como almacenamiento de materia prima y embalaje el cual emplea trailers y montacargas.

En la planta existen cuatro categorías de trabajadores, hay 60 trabajadores sindicalizados y 20 no sindicalizados; todos ellos cuentan con manuales de puestos, procedimientos y de calidad, así como estudios de tiempos y movimientos, control estadístico de procesos, sistema justo a tiempo, manufactura esbelta, además los obreros realizan tareas de control de calidad, mantenimiento y administrativas.

Existe cierta frecuencia con que se rotan ciertas tareas, por ejemplo, los cambios de funciones en el mismo puesto de trabajo, entre categorías, entre turnos y entre departamentos ocurren de manera regular; los cambios entre distintos puestos de trabajo se dan de manera esporádica, pero los cambios entre establecimientos no ocurren nunca.

En cuanto a la forma de organización, hasta el momento no se ha implementado el sistema de trabajo en equipos, este sistema está en proceso de implementación por recomendación de la Ford, es por esto que la única forma de supervisión de los trabajadores se da mediante supervisores y equipo automatizado.

Sin embargo, los trabajadores si participan en la solución de problemas y mejora de procesos de manera personal, mediante la aportación de ideas e implementación de mejoras; para esto se tiene un mecanismo de comunicación entre directivos y trabajadores que incluye la comunicación verbal directa, la realización de juntas mensuales con la dirección de recursos humanos, con los mandos medios y supervisores, visitan la planta regularmente y se reúnen con todo el personal en los tres turnos, además se emplean oficios y memorandums.

Por otro lado, la comunicación de los trabajadores con los directivos ocurre de manera verbal, también a través de juntas, de los supervisores y mandos medios; así como de informes escritos, reportes, graficas, etc., informes escritos, a través del sindicato y mediante sistemas informáticos.

Existen problemas que ocurren de manera esporádica de esfuerzo físico y mental, ritmos y cargas de trabajo, operaciones riesgosas, deficiencias en condiciones ergonómicas, distribuciones desequilibradas de cargas de trabajo; así como falta de cumplimiento de normas de higiene y seguridad por parte de los trabajadores, accidentes de trabajo, falta de autonomía y escasa participación; mientras que nunca se han observado problemas de condiciones de insalubridad, equipos inadecuados de protección y enfermedades profesionales.

Gestión de Personal

Los requisitos de contratación son, contar con la mayoría de edad, estudios mínimos de secundaria, cartilla militar en el caso de los hombres y aprobar exámenes médico y psicométrico; para asignar a un nuevo trabajador a su puesto primero se da aviso al representante sindical para que éste presente en las siguientes 48 horas a su candidato, de no ser así la empresa contratara al que ella elija; en cuanto a la promoción de los trabajadores se requiere que los candidatos pasen un examen de conocimientos, también que su record de ausentismo e indisciplina sea favorable.

El procedimiento de capacitación incluye temas como el contenido de las tareas y las competencias laborales y sociales requeridas, así mismo los criterios de evaluación se basan en el conocimiento y desempeño.

Los trabajadores participan en las decisiones de manera regular en lo concerniente a selección y promoción de personal, definición de cargas de trabajo, asignación de premios, bonos y mejoras en el proceso, así mismo de manera esporádica participan en las decisiones de sanciones a los trabajadores y contenido de capacitación.

Relaciones Laborales

Para entender mejor cual es la participación del sindicato en lo referente a las relaciones laborales, continuación se presenta una tabla que da cuenta del tipo de participación de este, ya no en lo relacionado con la frecuencia de su participación, como del tipo de participación que existe:

Ámbito de decisión	Forma de participación sindical
Selección y contratación de personal	Formal
Selección y contratación de eventuales	Formal
Reajuste de personal	Formal
Despido de personal	Formal
Empleo de subcontratistas	Formal
Definición de puestos	Formal
Asignación de puestos	Formal
Promoción de puestos	Formal
Movilidad de los trabajadores	Formal
Jornada laboral y de trabajo	Formal
Asignación de Jornada laboral y de tiempo extra	Informal
Capacitación	Formal
Comisión de higiene y seguridad	Formal
Comisión de capacitación	Formal
Problemas laborales	Formal
Mejora del clima laboral	Formal
Sanción de trabajadores	Formal
Definición de métodos de trabajo	Formal
Definición de estándares de trabajo	Informal
Cambios en a organización del trabajo	Formal
Discusión y propuestas	Formal

Decisiones de cambios	Formal
Evaluación de cambios	Formal
Mejora continua	Formal
Información sobre cambios tecnológicos	Formal
Tabulador	Formal
Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas directas	

La subcontratación únicamente se realiza en el área de servicios como, comedor de empleados, transporte de personal y limpieza.

Se han observado cambios con tendencias de mejora en rubros como costos,⁴⁷ calidad, productividad, seguridad, condiciones de trabajo, ausentismo, rotación y satisfacción del trabajo.



**EL COLEGIO
DE SONORA
BIBLIOTECA
GERARDO CORNEJO MURRIETA**

⁴⁷ la empresa Ford realiza estudios de manera continua con la intención de disminuir costos en los productos

Anexo 4.9

BROWN CORPORATION

Ficha General: BROWN CORPORATION	
Productos	Ensamblado y estampado de componentes tubulares de metal: base metálica para tablero, estructura de asientos traseros y soporte para asiento.
Superficie de la planta	2,000 metros cuadrados.
Ubicación de la planta	Blvd. Henry Ford # 695-C
Número de empleos	85 personas
Inicio de operaciones:	Enero del 2005
Inversión	n.d.
Producción anual	n.d.
Gerente General	Ing. Roberto Hernández
Compras	Ing. Karime Gaspar
Operaciones en México:	
	www.sonoraes.com/SEenero2005/Actualidades.html En base a www.browncorp.com

The Brown Corporation es una empresa de origen estadounidense, dedicada a la fabricación de paneles de instrumento, bases para asientos, bolsas de aire, y otros (www.browncorp.com).

En Hermosillo, Brown provee a las empresas Lear y Collins & Aikman de partes para sus productos finales. En primer término a Lear le proporciona la estructura metálica para asientos traseros, así como el soporte para los mismos y en el caso de Collins le proporciona la base metálica para el tablero. Para Brown, Hermosillo representa la segunda ciudad mexicana a donde extiende sus

operaciones, ya que desde hace algunos años opera una filial en Ramos Arizpe, Coahuila. (Información en base a la entrevista aplicada)

Brown Corporation, manufactura las estructuras de los tableros, así como la partes y estructuras metálicas para el asiento y respaldos; estos procesos se desarrollan en la etapa de recepción mediante el empleo de montacargas, mientras que el proceso de transformación se desarrolla con maquinaria y equipo tanto computarizado y automatizado como no computarizado y no automatizado; la última etapa del proceso que es la de embalaje y envasado al igual que la primera únicamente emplea montacargas.

Esta proveedora cuenta con 70 trabajadores sindicalizados y 15 no sindicalizados, las categorías de los trabajadores son cuatro, además cada puesto de trabajo cuenta con estudios de tiempos y movimientos y control de estadístico de procesos, sin embargo, no cuentan con manuales de puestos y procedimientos, ni con sistemas de manufactura esbelta y justo a tiempo.

Entre las tareas de los trabajadores, están las de control de calidad, mantenimiento y administrativas; a su vez el cambio de turnos se da con regularidad, mientras que de manera esporádica ocurren cambios en las funciones del mismo puesto, entre puestos de trabajo y cambios entre departamentos; los cambios entre los establecimientos no ocurren.

En esta empresa no hay formas grupales de participación o equipos de trabajo, de tal forma que la supervisión ocurre mediante supervisores y líderes. Los trabajadores participan en la solución de problemas con ideas de mejora pero no existe un sistema de participación en la mejora de procesos.

La comunicación directivos trabajadores ocurre mediante diversos canales como el verbal directo, juntas, mandos medios y supervisores, así como por medio de oficios y memorandas; por su parte la comunicación entre trabajadores y directivos es similar, solo que en este sentido también participa el sindicato como mediador o medio de comunicación.

Condiciones de Trabajo

En esta planta los problemas que se presentan de manera frecuente son los relacionados con esfuerzo físico y mental, ritmos y cargas de trabajo, operaciones riesgosas, condiciones insalubres, inadecuados equipos de protección, deficiencia en las condiciones ergonómicas y distribución desequilibrada de cargas de trabajo. Mientras que los problemas que se presentan de manera esporádica son, las faltas cometidas por los trabajadores al incumplir con normas de higiene y seguridad, accidentes de trabajo, enfermedades profesionales y escasa participación; la falta de autonomía es un problema que no se ha tenido en la planta.

Gestión de Personal

Los requisitos de contratación son los siguientes: tener mayoría de edad, secundaria terminada, no contar con antecedentes penales y presentar un examen médico; por otro lado, el procedimiento de asignación de un nuevo trabajador, si existe, es desconocido por los entrevistados quienes aseguran que el único procedimiento es que se requiera del puesto; así mismo para promover a un empleado únicamente se le evalúa su desempeño y conocimientos.

En esta planta no existe un proceso sistemático de capacitación ni de evaluación del desempeño.

Por otro lado, la participación de los trabajadores en la toma de decisiones es de manera esporádica, sin embargo como se verá en la tabla siguiente, la presencia del sindicato es más activa.

Ámbito de decisión	Forma de participación sindical
Selección y contratación de personal	Formal
Selección y contratación de eventuales	Formal
Reajuste de personal	Formal
Despido de personal	Formal
Empleo de subcontratistas	Informal
Definición de puestos	Formal
Asignación de puestos	Formal
Promoción de puestos	Formal
Movilidad de los trabajadores	Informal
Jornada laboral y de trabajo	Formal
Asignación de Jornada laboral y de tiempo extra	Informal
Capacitación	Informal
Comisión de higiene y seguridad	Informal
Comisión de capacitación	Formal
Problemas laborales	Formal
Mejora del clima laboral	Formal
Sanción de trabajadores	Formal
Definición de métodos de trabajo	Informal
Definición de estándares de trabajo	Informal
Cambios en a organización del trabajo	Formal
Discusión y propuestas	Formal
Decisiones de cambios	Formal
Evaluación de cambios	Formal
Mejora continua	Formal
Información sobre cambios tecnológicos	Formal

Tabulador	Formal
Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas directas	

Los servicios que se subcontratan son los de comedor y transporte de personal.

Productividad.

En los tres últimos años se ha observado una mejora en indicadores de productividad, tales como, costos, calidad, productividad, seguridad, ausentismo, rotación y satisfacción de las condiciones de trabajo.

Anexo 4.10



El Grupo Corporativo TWB tiene su sede en Alemania, se dedica a la producción de módulos de asientos y corte de hojas de acero para estampado automotriz. Cuentan con tres plantas en Alemania, una en Brasil y dos plantas en México, además de ser socios de LTV en Ohio, Estados Unidos y de Lagermex en Puebla, México. A través de LTV tienen operaciones en México, Argentina, Brasil, Chile, China, Egipto, Japón, Corea y España. (www.twb-presswerk.de; Contreras et al, 2005)

TWB cuenta con plantas en Ramos Arizpe y en Hermosillo y provee hojas de acero soldadas a láser para estampado automotriz para diferentes partes del automóvil. (La información está basada en la entrevista aplicada)

Si bien en el proceso de recepción de materia prima no emplean maquinaria automática o electrónica, en el proceso de transformación de los paneles emplean equipo automatizado y computarizado, así como sistemas computarizados de manufactura integrada.

TWB cuenta en todos sus puestos con manuales de procedimientos y puestos, así como de calidad, también tienen estudios de tiempos y movimientos, control estadístico de procesos y manufactura esbelta.

La rotación de las tareas como los cambios de turno ocurren de manera mensual; mientras que tareas como las funciones en el mismo puesto, cambios entre puestos de trabajo y categorías se observan de manera regular; sin embargo, los cambios entre departamentos y/o entre establecimientos no ocurren.

Su forma de organización es mediante equipos de trabajo, los cuales se integran de cinco elementos y un líder; entre las funciones de estos equipos de trabajo está el de cumplir con las metas de producción y efectuar reuniones para evaluar problemas como el ausentismo.

En la producción se participa mediante el cumplimiento de las tareas, de acuerdo con las metas y los parámetros; su participación en las condiciones de trabajo se basa en análisis y propuestas; de igual manera en la capacitación generan propuestas posteriormente a haber tomado la capacitación; para la solución de problemas el proceso es de análisis y decisión en conjunto con la gerencia; sin embargo, en la solución de conflictos no participan, ni tampoco en la aplicación de medidas disciplinarias.

Las principales formas de supervisión del trabajo son mediante supervisores, equipo automatizado y equipos de trabajo.

La comunicación de los directivos con los trabajadores se realiza de manera verbal directa, mediante juntas, a través de los mandos medios y los supervisores y mediante oficios y memorandas; por otro lado, la comunicación entre los trabajadores y los directivos ocurre mediante juntas, de manera verbal directa, a través de los

supervisores y mandos medios, así como mediante informes escritos, reportes, gráficas, el sindicato, los equipos de trabajo y los sistemas informáticos.

Condiciones de trabajo

A excepción de problemas como exceso de esfuerzo físico y mental, ritmos y cargas de trabajo y faltas a las normas de higiene y seguridad ocasionadas por los mismos trabajadores, que se presentan de manera esporádica, no se han presentado problemas de ninguna otra índole.

Gestión del Personal

El procedimiento de incorporar a un nuevo trabajador se realiza mediante un examen de conocimientos previo, sin embargo para la promoción de un trabajador se requiere además de la evaluación del conocimiento y de su desempeño, que el candidato no haya presentado problemas de ausentismo, ni accidentes, asimismo contar con una antigüedad mínima de 5 meses.

Los procesos de capacitación del trabajo contemplan temas como el contenido de las tareas y las competencias sociales; mientras que el proceso de evaluación del desempeño se realiza mediante una evaluación por escrito y un análisis del record del trabajador, como comportamiento disciplinario, antigüedad.

La frecuencia con la que los trabajadores participan en la toma de decisiones es alta en lo relativo a sanciones y mejoras de proceso; mientras que en lo que toca a la definición de cargas, la asignación de bonos y premios y el contenido de capacitación participan de manera regular; es en la selección del personal y la promoción de este

donde la participación de los trabajadores es esporádica, sin embargo, como se vera en la tabla siguiente, la presencia del sindicato es más activa.

Ámbito de decisión	Forma de participación sindical
Selección y contratación de personal	Formal
Selección y contratación de eventuales	Formal
Reajuste de personal	Formal
Despido de personal	Formal
Empleo de subcontratistas	Formal
Definición de puestos	Formal
Asignación de puestos	Formal
Promoción de puestos	Formal
Movilidad de los trabajadores	Formal
Jornada laboral y de trabajo	Formal
Asignación de Jornada laboral y de tiempo extra	Informal
Capacitación	Formal
Comisión de higiene y seguridad	Formal
Comisión de capacitación	Formal
Problemas laborales	Formal
Mejora del clima laboral	Formal
Sanción de trabajadores	Formal
Definición de métodos de trabajo	Formal
Definición de estándares de trabajo	Informal
Cambios en a organización del trabajo	Formal
Discusión y propuestas	Formal
Decisiones de cambios	Informa

Evaluación de cambios	Formal
Mejora continua	Formal
Información sobre cambios tecnológicos	Formal
Tabulador	Formal
Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas directas	

No se observan procesos de subcontratación de módulos y de partes, únicamente en servicios como limpieza, transporte de personal.

En los tres últimos años se ha observado una mejora en indicadores de productividad, tales como, costos, calidad, productividad, seguridad, ausentismo, rotación y satisfacción de las condiciones de trabajo.



Anexo 4.11

EL COLEGIO DE SONORA

Ficha General: LEAR	
Productos	Asientos y descansa brazo
Ubicación de la planta	Ubicación de la planta: Olivos
Número de empleos	850
Inicio de operaciones:	1985
Inversión	10 millones de dólares
Producción anual	294,000 unidades
Gerente General	Ing. Jesús Arturo López
Operaciones en México:	Cd. Juárez, Saltillo, D.F., Puebla, Toluca y Silao, Hermosillo
www.sonoraes.com/SEenero2005/Actualidades.html En base a www.lear.com	

Lear Corporation es uno de los más grandes proveedores de sistemas y componentes del interior del automóvil. Cuenta con 242 plantas en 33 países y emplean a 90,000 trabajadores y empleados. (www.lear.com) En México cuenta con plantas en Cd. Juárez, Saltillo, D.F., Puebla, Toluca, Silao y Hermosillo (Contreras et al, 2005),

En el proceso de fabricación de asientos, Lear Hermosillo recibe rackets con rollos de material como vinil, piel o tela; se verifican los colores y se envían a corte (este corte se realiza con dados y prensas manuales); es allí donde se cortan los descansa-brazos laterales, cabeceras (el cuerpo del asiento se trae de Silao, Guanajuato); posteriormente las piezas cortadas se envían a un proceso similar al de una maquiladora, donde se costuran con maquinas industriales; una vez costuradas las piezas se envían a ensamble. (Información basada en la entrevista aplicada).

En el departamento de inyección de uretano liquido, el proceso se realiza mediante robots; el uretano se calienta hasta adquirir una consistencia esponjosa y se inyecta en los moldes de las cabeceras y descansa-brazos; una vez moldeados se instalan en unos carritos denominados “Dollys” para enviarlos al área de ensamblado.

El área de ensamble, además de las piezas costuradas recibe uretano, asientos, portavasos y demás accesorios, según tipo de asiento; arma cada asiento de acuerdo a las especificaciones y requerimientos de Ford y se los envía a la planta armadora Ford.

Organización del trabajo

Lear Corporation Hermosillo, cuenta con 800 trabajadores sindicalizados y 50 empleados no sindicalizados, todos ellos tienen manuales de procedimientos y puestos, así como de calidad, también tienen estudios de tiempos y movimientos, control estadístico de procesos y manufactura esbelta. Aparte de las tareas propias de su posición, realizan tareas de control de calidad, mantenimiento y administración.

Sin embargo la rotación de tareas tiene diferentes configuraciones, por ejemplo, tareas como cambio de turnos y cambios entre departamentos son rotaciones que ocurren frecuentemente, mientras que los cambios de las funciones en el mismo

departamento y los cambios entre puestos de trabajo ocurren de manera regular, por último los cambios entre categorías se dan únicamente de manera esporádica.

La organización de los trabajadores se realiza mediante grupos de trabajo distribuidos por fase o por línea; la función de estos grupos de trabajo consiste en la realización de tareas por estación; al inicio de la jornada los equipos revisan los problemas que se generaron el día anterior, las causas y la acción colectiva para su solución. También se realizan reuniones mensuales donde se da seguimiento a los problemas, se platica acerca de las necesidades de capacitación del personal, las condiciones y el ambiente del trabajo.

Las medidas disciplinarias a que son acreedores, se enfocan básicamente al control de inasistencia, pues las faltas afectan el sueldo, los bonos, los permisos y las posibilidades de ascenso.

Los mecanismos de supervisión son básicamente tres: mediante equipo automatizado y computarizado, mediante los supervisores y gerentes de área y mediante los equipos de trabajo, donde se evalúa la producción de asientos por hora y los avances o retrasos con Ford.

Los directivos se comunican con los trabajadores de forma verbal y escrita, en las juntas y a través de los mandos medios y supervisores; los trabajadores se comunican con los directivos de forma verbal directa, en las juntas, mediante informes escritos, reportes, gráficas, etc. También a través del sindicato y los equipos de trabajo.

Condiciones de trabajo

Los problemas que describen las condiciones de trabajo se presentan con diferente frecuencia pues los relativos a esfuerzo físico y mental, ritmos y cargas de trabajo, falta de cumplimiento de los trabajadores a las normas de higiene y seguridad y accidentes de trabajo son esporádicos; mientras que problemas como operaciones riesgosas, condiciones insalubres, inadecuados equipos de protección o falta de ellos, enfermedades profesionales, falta de autonomía, condiciones ergonómicas deficientes y escasa participación no se han presentado nunca.

Gestión de personal

La gestión del personal al interior de la planta es diversa dependiendo de la acción a realizar, por ejemplo, para promover al trabajador se requiere que este compruebe que tiene conocimiento y habilidades sobre las funciones a realizar y que cuenta con disponibilidad para ello.

Así mismo la capacitación integra temas como el contenido de las tareas de cada puesto y las competencias sociales. Por otro lado la evaluación del desempeño se fija mediante criterios como la disponibilidad, actitud en el trabajo y cumplimiento tanto con las metas como con la asistencia.

La participación de los trabajadores en la toma de las decisiones no existe salvo en aspectos como la mejora de los procesos. Sin embargo como se vera en la tabla siguiente, la presencia del sindicato es más activa.

Ámbito de decisión	Forma de participación sindical
Selección y contratación de personal	Formal
Selección y contratación de eventuales	Formal
Reajuste de personal	Formal
Despido de personal	Formal
Empleo de subcontratistas	Formal
Definición de puestos	Informal

Asignación de puestos	Formal
Promoción de puestos	Formal
Movilidad de los trabajadores	Formal
Jornada laboral y de trabajo	No hay
Asignación de Jornada laboral y de tiempo extra	No hay
Capacitación	Formal
Comisión de higiene y seguridad	Formal
Comisión de capacitación	No hay
Problemas laborales	Formal
Mejora del clima laboral	Formal
Sanción de trabajadores	Formal
Definición de métodos de trabajo	No hay
Definición de estándares de trabajo	No hay
Cambios en a organización del trabajo	Formal
Discusión y propuestas	Formal
Decisiones de cambios	No hay
Evaluación de cambios	Formal
Mejora continua	No hay
Información sobre cambios tecnológicos	Formal
Tabulador	Formal
Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas directas	

En los últimos tres años la planta ha observado mejoras en rubros como disminución de costos, incremento de la calidad y la productividad, la seguridad y las condiciones de trabajo; sin embargo, también han existido retrocesos en temas como el ausentismo ,que se ha incrementado, en la rotación de personal y en general en la satisfacción en el trabajo que deja mucho que desear, pues en ese periodo se han tenido problemas principalmente con el reparto de utilidades lo que ha generado un clima de descontento laboral.

EL COLEGIO
DE SONORA
BIBLIOTECA
GERARDO CORNEJO MURRIETA

Anexo 5.

Trayectoria de trabajo, aprendizaje y percepción en un trabajador nuevo y uno antiguo.

TRAYECTORIA DE TRABAJO Y APRENDIZAJE EN FORD	
<p>PERFIL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sexo: Femenino - Escolaridad: Secundaria - Departamento: Estampado - Área: Blanker - Categoría: Nivel c - Antigüedad: 2 años - Salario mensual: 4800.00 pesos <p>TRAYECTORIA</p> <p>Ingreso a planta Noviembre del 2005, con Nivel A (sueldo 900.00 semanales mas 700.00 en vales de despensa al mes.</p> <p>Integración a grupo de trabajo en área de blanker.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrenamiento en apiladores, 15 días. - Entrenamiento en operador, 15 días. - Entrenamiento en grúa, 1 semana. <p>Rotación: una semana en cada estación.</p> <p>Cambio a reparaciones en septiembre del 2006.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrenamiento durante 3 meses en reparaciones. - Recibe certificación en reparaciones. <p>Noviembre del 2006, promoción a Nivel B: 1100.00 semanales más 840.00 en vales de despensa al mes.</p> <p>Se integra a área de contención (reparaciones en carrocería).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rotación: una semana en cada estación de trabajo. <p>Febrero del 2007 cambio a línea 2 de estampado (embutido de salpicaderas, cofres, cajuelas e interiores).</p> <p>Marzo del 2007 cambio a área de blanker.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rotación: Una semana en cada estación de trabajo. <p>Noviembre del 2007 promoción a Nivel C: 1200.00 semanales mas 930.00 en vales de</p>	<p>PERFIL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sexo: Masculino - Escolaridad: Preparatoria - Departamento: Ensamble final - Área: Puertas - Categoría: Nivel 11 - Antigüedad: 7 años <p>Salario mensual: 13000.00 pesos</p> <p>TRAYECTORIA</p> <p>Ingreso a planta 1988, con Nivel 1 a ensamble final.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrenamiento 4 meses en: neumática, hidráulica, electricidad, soldadura, mantenimiento, sistemas de control. <p>Integración a grupo de trabajo en el área de puertas en la estación de vestiduras de puertas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rotación cada semana en las diferentes estaciones de trabajo hasta dominar todo el proceso. <p>1990, promoción al Nivel 2.</p> <p>1991, promoción al Nivel 3.</p> <p>1992, promoción al Nivel 4.</p> <p>1993, salida por retiro voluntario.</p> <p>2000, reingreso en Nivel 3.</p> <p>Evaluación cada 6 meses, en tres años y medio llega a Nivel 9.</p> <p>2001, promoción a Niveles 4 y 5.</p> <p>2002, promoción a Niveles 6 y 7.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promoción como líder de grupo. - Entrenamiento en: Liderazgo de grupos de trabajo, Boot Cam, Six Sigma, Virtual Factory, outlook, Green Belt, Quality Leader System, solución de problemas, solución de conflictos, primeros auxilios.

despensa al mes.	<p>NOTA: Los cursos se desarrollaron en el período 2002 a 2007.</p> <p>2003, promoción a Niveles 7 y 8.</p> <p>2004, promoción a Niveles 9 y 10.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrenamiento en programación de nuevos vehículos en Michigan. <p>2005, promoción al Nivel 11.</p>
CAMBIOS EN PROCESOS DE TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> - La automatización se incrementó. - Introducción de nuevos equipos y herramientas. - Cambios en Layout. - Reducción de personal indirecto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Introducción de equipo automático. - Incremento en uso de tecnología de información. - Incremento en nuevas herramientas. - Sub contratación de actividades de servicio (programación de producción y mantenimiento industrial) - Incremento en sistemas de gestión de calidad, en mejora continua, en gestión ambiental, en tareas administrativas, en tareas de manejo de inventarios, en la rotación entre puestos y áreas de trabajo y en los grupos de trabajo. - Reducción de personal indirecto.
CAMBIO EN INDICADORES DE DESEMPEÑO	
<p>MEJORO MUCHO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rotación interna - Seguridad - Productividad - Costos - Tiempos de entrega <p>MEJORO REGULAR:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia - Tiempos muertos - Trabajo en equipo - Satisfacción en el trabajo - Ausentismo - Sugerencias de mejora. <p>SIN CAMBIO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Calidad 	<p>MEJORO MUCHO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia. - Calidad - Rotación interna - Seguridad - Productividad - Costos - Tiempos de entrega - Tiempos muertos - Trabajo en equipo - Satisfacción en el trabajo - Ausentismo - Sugerencias de mejora
EFFECTO EN CONDICIONES LABORALES	
CONDICIONES QUE MEJORARON MUCHO:	CONDICIONES QUE MEJORARON MUCHO:
<ul style="list-style-type: none"> - Condiciones insalubres. - Uso de equipos de protección. - Programas de salud - Programas de seguridad e higiene - Enfermedades profesionales - Estrés 	<ul style="list-style-type: none"> - Riesgos de trabajo - Operaciones riesgosas - Condiciones insalubres - Programas de salud - Programas de seguridad e higiene - Distribución de cargas de trabajo

<ul style="list-style-type: none"> - Condiciones ergonómicas - Esfuerzo mental - Turnos y horarios - Involucramiento y participación - Impuntualidad - Rotación - Disciplina - Autoritarismo de mandos medios y directivos. <p>CONDICIONES QUE MEJORARON REGULAR:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Operaciones riesgosas. - Resistencia al cambio - Ausentismo <p>CONDICIONES QUE MEJORARON POCO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Riesgos de trabajo (por no cumplimiento de normas). - Accidentes de trabajo - Hostigamiento, discriminación sexual. - Remuneración. - Prestaciones - Incentivos - Identificación con objetivos de la empresa. <p>SIN CAMBIO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Distribución de cargas de trabajo. - Horas extras - Esfuerzo físico - Ritmo de trabajo - Sistemas de promoción - Capacitación - Compromiso - Despidos - Subcontratación 	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de normas de seguridad e higiene. - Enfermedades profesionales. - Condiciones ergonómicas - Hostigamiento, discriminación sexual. - Esfuerzo físico - Cargas físicas de trabajo. - Cargas mentales de trabajo - Turnos y horarios - Capacitación - Involucramiento y participación - Compromiso - Identificación con objetivos de la empresa. - Resistencia al cambio - Ausentismo - Puntualidad - Rotación interna del personal - Rotación del personal - Despidos - Disciplina - Autoritarismo de directivos y mandos medios. - Subcontratación
EVALUACION DE FACTORES DE CLIMA ORGANIZACIONAL	
<p>FACTORES QUE MEJORARON MUCHO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Condiciones físicas del lugar de trabajo. - Evaluación del desempeño. - Relación de directivos y supervisores con trabajadores. - Compartir mas información con trabajadores. - Seguridad e higiene. - Autonomía en toma de decisiones sobre su trabajo. - Supervisión del trabajo. - Apoyo de superiores para realizar su trabajo. - Satisfacción con su trabajo. <p>FACTORES QUE MEJORARON REGULAR:</p>	<p>FACTORES QUE MEJORARON MUCHO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Condiciones físicas del lugar de trabajo. - Cargas de trabajo. - Capacitación y adiestramiento. - Evaluación del desempeño. - Formas de promoción y ascensos. - Incentivos no económicos, - Relación entre directivos y supervisores con trabajadores. - Relación entre trabajadores. - Compartir más información con trabajadores. - Programas de sugerencias. - Programas de salud. - Programas de seguridad e higiene. - Programas de ergonomía.

<ul style="list-style-type: none"> - Relación entre trabajadores. - Programas de salud. - Programas de ergonomía. - Trabajo en equipo. - Autonomía del grupo de trabajo. <p>FACTORES QUE MEJORARON POCO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Remuneración del puesto. - Incentivos económicos. - Incentivos no económicos. - Programa de sugerencias. - Reconocimiento al personal por desempeño. <p>FACTORES SIN CAMBIO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cargas de trabajo. - Capacitación y adiestramiento. - Formas de promoción y ascensos. - Oportunidades de desarrollo profesional. - Motivación en el trabajo (por bajo sueldo). - Trato justo y equitativo, de respeto. - Identificación con la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en equipo. - Autonomía del grupo de trabajo. - Supervisión del trabajo. - Trato justo y equitativo de respeto. - Apoyo de superiores para realizar su trabajo. - Satisfacción con su trabajo. - Identificación con la empresa. <p>FACTORES QUE MEJORARON REGULAR:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Remuneración del puesto. - Reconocimiento al personal por desempeño. - Oportunidades de desarrollo profesional. - Autonomía en la toma de decisiones sobre su trabajo. - Motivación en el trabajo. <p>FACTORES QUE MEJORARON POCO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incentivos económicos. <p>FACTORES SIN CAMBIO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ninguno.
<p><u>NIVEL DE CONFIANZA</u></p> <p>Entre trabajador y empresa: No hay Entre trabajador y sindicato: Poca Entre sindicato y empresa: Poca</p> <p><u>NIVEL DE COMUNICACIÓN:</u></p> <p>Entre trabajador y empresa: Regular Entre trabajador y sindicato: Mucha Entre sindicato y empresa: Mucha</p> <p><u>OBJETIVOS:</u></p> <p>Entre trabajador y empresa: En conflicto Entre trabajador y sindicato: Comunes Entre sindicato y empresa: Poco comunes</p> <p><u>NIVEL DE COLABORACIÓN:</u></p> <p>Entre trabajador y empresa: Regular Entre trabajador y sindicato: Excelente Entre sindicato y empresa: Regular</p>	<p><u>NIVEL DE CONFIANZA</u></p> <p>Entre trabajador y empresa: Mucha Entre trabajador y sindicato: Excelente Entre sindicato y empresa: Mucha</p> <p><u>NIVEL DE COMUNICACIÓN:</u></p> <p>Entre trabajador y empresa: Mucha Entre trabajador y sindicato: Excelente Entre sindicato y empresa: Excelente</p> <p><u>OBJETIVOS:</u></p> <p>Entre trabajador y empresa: Comunes Entre trabajador y sindicato: Comunes Entre sindicato y empresa: Comunes</p> <p><u>NIVEL DE COLABORACIÓN:</u></p> <p>Entre trabajador y empresa: Excelente Entre trabajador y sindicato: Excelente Entre sindicato y empresa: Excelente</p>
PERCEPCION DE CAMBIOS EN EL SINDICATO	
<p>FACTORES QUE CAMBIARON MUCHO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ninguno <p>FACTORES QUE MEJORARON REGULAR:</p>	<p>FACTORES QUE CAMBIARON MUCHO:</p> <p>SINDICATO LOCAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preparación de líderes

<ul style="list-style-type: none"> - Condiciones de trabajo. <p>FACTORES QUE MEJORARON POCO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presencia del delegado en el área de trabajo. - Defensa ante despidos. - Salario y prestaciones <p>FACTORES SIN CAMBIO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Resistencia ante cambios - Capacidad de negociación con la empresa. - Representación de los trabajadores - Reuniones con los trabajadores - Defensa de derechos laborales - Capacitación - Gestión ante instituciones laborales - Identificación de trabajadores con el sindicato - Colaboración sindicato empresa - Satisfacción con el sindicato - Identidad con el sindicato 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de negociación con la empresa - Representación de trabajadores - Reuniones con trabajadores - Defensa de derechos laborales - Defensa ante despidos - Condiciones de trabajo - Capacitación - Identificación de trabajadores con sindicatos - Colaboración sindicato empresa - Satisfacción de trabajadores con el sindicato. <p>FACTORES QUE MEJORARON REGULAR:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ninguno. <p>FACTORES QUE MEJORARON POCO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presencia del delegado en el área de trabajo. - Salarios y prestaciones - Gestión ante instituciones laborales <p>FACTORES SIN CAMBIO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preparación de delegados <p>NOTA: Rechazo al Comité Ejecutivo Nacional con el que la identidad y satisfacción de los trabajadores empeoró.</p>
<p>PERCEPCION DE CONDICIONES LABORALES RESPECTO A PLANTAS PROVEEDORAS DE FORD</p>	
<p>Hay proveedoras que pagan mejores salarios pero menores prestaciones, como Collins.</p> <p>Las condiciones de trabajo son mejores por los programas de ergonomía y de seguridad e higiene.</p>	<p>Los salarios y prestaciones son mejores para los trabajadores con más tiempo en FORD.</p> <p>Las condiciones de trabajo son mejores por los programas de ergonomía, de seguridad e higiene y de salud.</p> <p>FORD cuenta con instalaciones deportivas.</p>

Anexo 6: Los contratos colectivos en Ford y las empresas proveedoras

Anexo 6.1

FORD

APARTADOS DEL CCT	CONTRATO 2004 -2006	CONTRATO 2006-2008
<p>MECANISMOS DE COMUNICACIÓN Y NEGOCIACION:</p>	<p>Para la interpretación, administración y aplicación del presente Contrato, Empresa y Sindicato acuerdan someterse a la Ley y a los acuerdos que de ella emanen.</p> <p><i>El Sindicato reconoce el derecho de la Empresa de establecer métodos y sistemas que le permitan obtener los mejores niveles de productividad, eficiencia, calidad y el desarrollo de los recursos humanos, siempre y cuando estos no generen sobrecargas de trabajo, o afecten los intereses de los trabajadores. En tal virtud la Empresa informará al Sindicato con anticipación de dichos método, sistemas y los requerimientos de personal que necesite.</i></p> <p>La Empresa reconoce al Sindicato como el único titular de este CCT, como representante del mayor interés profesional de los trabajadores. Asimismo reconoce los derechos de los trabajadores de organizarse y elegir a sus representantes, conforme a sus propios estatutos, concediendo permiso de tiempo completo y goce de salario a diez representantes del Sindicato de la sección Hermosillo.</p> <p>La Empresa reconoce las necesidades de transportación de los representantes sindicales seccionales para el mejor desempeño de sus funciones; en consecuencia, se compromete a asignar tres unidades para uso exclusivo del Sindicato y bajo total administración, en lo que corresponde a los gastos que pudieran originar estas unidades correrán por parte de la Empresa.</p> <p>Los Representantes sindicales durante sus funciones y al término de las mismas, gozarán de las mismas prerrogativas y derechos de los demás Trabajadores. Queda entendido que al término de la representación sindical, dichos Representantes regresarán a desempeñar las funciones que les correspondan.</p> <p>Empresa y Sindicato analizarán y revisarán conjuntamente los problemas de los trabajadores. Ambas partes se obligan a promover relaciones armoniosas que permitan impulsar, desarrollar y en general tiendan en todos los aspectos a mejorar las relaciones laborales.</p> <p>En caso de que la Empresa tenga necesidad de laborar en periodo de vacaciones colectivas, Empresa y Sindicato convienen que si se presentan a laborar más de cien trabajadores acudirá un representante sindical y un representante de relaciones laborales.</p> <p>Empresa, Sindicato y Trabajadores se obligan a tratarse con respeto y cortesía.</p>	<p>En este apartado la única modificación que se hace es un añadido al final del primer párrafo...</p> <p>La implementación de estos sistemas en las áreas donde labore personal sindicalizado se hará en forma conjunta entre empresa y sindicato.</p>

	<p>Los Representantes Sindicales no podrán ocupar ninguna vacante como empleado de confianza mientras dure el periodo de Representación Sindical</p> <p>Para resolver cualquier asunto que afecte las operaciones cotidianas de un departamento, el grupo de trabajo, que incluye al líder de manufactura y al representante sindical, analizará y tomará las decisiones pertinentes. En caso de inconformidad de algún trabajador del grupo con esa decisión, Empresa y Sindicato acordarán lo conducente. Cualquier otro problema de los trabajadores será tratado directamente ante la Empresa por conducto de su Representante Sindical.</p> <p>Cuando un trabajador tenga un acuerdo con la Empresa, verbal o por escrito, o que por los hechos se desprenda que hubo consentimiento de las partes y no haya intervenido el Sindicato y dichos acuerdos afecten al trabajador o a otros trabajadores en sus derechos contractuales y legales o siente un precedente contrario a los intereses de los mismos, este quedará sin efecto.</p> <p>La Empresa concederá permiso con goce de salario a la Comisión Revisadora del Tabulador de Salarios y/o Contrato Colectivo de Trabajo. Dicha comisión estará integrada por 4 Trabajadores Sindicalizados, el Sindicato Local y el Comité Ejecutivo Nacional. Este permiso será por un periodo de 9 días hábiles en el caso de la revisión del tabulador y de 20 días en el caso del CCT.</p> <p>En adición a lo anterior, la Empresa se obliga a pagar en una sola exhibición la cantidad que resulte de multiplicar el número de días por el promedio diario que se tenga establecido a más tardar el día hábil anterior del permiso, tanto a los 4 miembros de la comisión como a los 10 miembros del Comité Ejecutivo Local como a los 13 miembros del Comité Ejecutivo Nacional. En el mismo tiempo que se menciona, los suplentes ocuparán las funciones de sus titulares sin menoscabo de su salario.</p> <p>Empresa, Sindicato y Trabajadores se obligan a respetar el presente CCT así como las normas inherentes a la capacitación y adiestramiento y las del reglamento de higiene y seguridad industrial vigentes.</p>	
<p>JORNADAS DE TRABAJO Y TURNOS</p>	<p>Con fundamento en los artículos 31,59 y demás relativos de la Ley Federal del Trabajo, se establece que la labor semanal de los trabajadores de 45 horas para la jornada diurna; 42.5 para la mixta y 40 para la jornada nocturna, distribuida de lunes a viernes.</p> <p>Empresa y Sindicato acuerdan que el pago de las jornadas mencionadas será de 56 horas, dicho pago se hará en efectivo el último día de su labor semanal. Si por cualquier causa imputable a la empresa éste no recibe su salario semanal completo, ésta se obliga a cubrirse dentro de la jornada de trabajo, en el entendido de que el tiempo que el trabajador emplee para realizar dicho cobro después de su jornada de trabajo, le será pagado como tiempo extraordinario y como mínimo cinco horas.</p> <p><i>Los Horarios mas comunes para producción y departamento de servicios serán los siguientes: jornada diurna de 6 a 15:30 hrs.; jornada diurna de 7:30 a 17:00 hrs.; jornada mixta de 14:00 a 23:00 hrs; jornada mixta de 15:30 a 23:00 hrs. (lunes a viernes) y sábado de 8 a 16:00 hrs.; Jornada nocturna de 15:30 a 24 hrs.; jornada nocturna de 16 a 00:30 hrs.; Jornada nocturna de 17 a 01:30 hrs.; jornada nocturna de 22:30 a 07:00 hrs.; jornada nocturna de</i></p>	<p>Las modificaciones que se hacen referentes a este rubro son respecto a los horarios..</p> <p><i>Los Horarios mas comunes para producción y departamento de servicios serán los siguientes: jornada diurna de 6 a 15:30 hrs.; jornada diurna de 6:00 a 14:00 hrs.(lunes a sábado); jornada diurna de 07:30 a 17:00 hrs; jornada mixta de 14:00 a 23:00 hrs., jornada mixta de 14:00 a 21:30 hrs. (lunes a viernes); y sábado de 14:00 a 22:00 hrs. **: jornada nocturna de 15:30 a 24:00 hrs.; Jornada nocturna de 16:00 a 00:30 hrs.*; jornada nocturna de 17:00 a 01:30 hrs.*; jornada nocturna de 22:30 a 07:00 hrs.; jornada nocturna de 00:00 a 08:00 hrs. ,jornada nocturna de 21:30 a 06:00 hrs. lunes a viernes)</i></p> <p><i>De acuerdo con los intereses tanto de la Empresa como del Sindicato, las partes acuerdan que el turno al que se refiere esta cláusula podrá extenderse hasta por 40 mins. De tiempo extra mandatorio de manera semanal cuándo existan dos turnos de producción (exclusivamente los sábados y en la jornada mixta). Y una hora de tiempo extra mandatorio de manera semanal cuando existan tres turnos de producción (exclusivamente los sábados en la jornada mixta), Estas</i></p>

	<p>00:00 a 08:30 hrs.; jornada nocturna de 23:00 a 06:00 hrs. (lunes a viernes) y sábado de 16:00 a 24:00 hrs.</p> <p>De acuerdo con los intereses tanto de la Empresa como del Sindicato, las partes acuerdan que el turno al que se refiere esta cláusula podrá extenderse hasta por 20 mins. En la jornada diurna, hasta por 40 mins. En la jornada mixta y hasta por 60 mins. En la jornada nocturna de tiempo extra mandatorio de manera semanal. Estas jornadas entrarán en vigor a partir de la fecha en que la Empresa lo requiera y en las ocasiones necesarias, en el entendido de que cualquier otra modalidad de turno será acordada entre Empresa y Sindicato.</p> <p>Los trabajadores, durante su jornada podrán interrumpir ésta por media hora, en la cual podrán tomar sus alimentos o descansar sin que este tiempo forme parte de la labor semanal de la jornada diaria, toda vez que durante la media hora de referencia, podrán salir del lugar de donde prestan sus servicios a tomar sus alimentos o a descansar. Las operaciones se suspenderán dos periodos de 10 min. uno antes y uno después de la comida los que sí formarán parte de la jornada de trabajo.</p> <p>Si el trabajador no labora las 45, 42.5 o 40 hrs. efectivas, según sea la jornada en la que presta el servicio, recibirá como compensación por sus servicios el pago de tiempo efectivo que haya trabajado, más la parte proporcional de los días de descanso.</p> <p>Los trabajadores laborarán tiempo extraordinario cuando fueran requeridos por la Empresa en la forma y términos previstos por los Art. 66,67 y 68 y demás relativos a la Ley Federal del Trabajo. Se entiende por tiempo extraordinario toda prolongación de la jornada ordinaria de trabajo.</p> <p>Para cubrir los volúmenes de producción de esta planta, Empresa y Sindicato se pondrán de acuerdo para programar el tiempo extraordinario que se requiera.</p>	<p>jornadas entrarán en vigor a partir de la fecha en que la Empresa lo requiera y en las ocasiones necesarias, en el entendido de que cualquier otra modalidad de turno será acordada entre Empresa y Sindicato.</p>
<p>SALARIO Y PRESTACIONES</p>	<p>Empresa y Sindicato, con el fin de dar al trabajador oportunidades y desarrollo, avance y pago de acuerdo con sus conocimientos, habilidad y experiencia adquirida acuerdan establecer un sistema de clasificación y progreso de 10 niveles de pago con una sola clasificación o puesto. Todo trabajador de nuevo ingreso iniciará del nivel 3 de la estructura salarial.</p> <p>El trabajador escalará cada seis meses un nivel de reconocimiento a la experiencia adquirida por éste en cada seis meses efectivos de trabajo, hasta alcanzar el nivel 10 de la estructura actual. Para progresar de nivel a nivel es necesaria la certificación a las habilidades técnicas manuales de la operación.</p> <p>El Avance de niveles estará sujeto a que cada trabajador:</p> <p>I: Cumpla con el entrenamiento, desarrollo y oportunidades de rotación contenidos en su plan individual de objetivos de entrenamiento elaborado en forma semestral por su especialista del producto y el grupo de trabajo.</p> <p>II: Acumule por lo menos seis meses efectivos adicionales de experiencia en la planta.</p> <p>III: Reciba certificación por parte del grupo, concurrida por el gerente de área, representante del Sindicato y Coordinador de entrenamiento, de que el trabajador ha</p>	<p>Empresa y Sindicato, con el fin de dar al trabajador oportunidades y desarrollo, avance y pago de acuerdo con sus conocimientos, habilidad y experiencia adquirida acuerdan establecer un sistema de clasificación y progreso de 15 niveles de pago con una sola clasificación o puesto. Todo trabajador de nuevo ingreso iniciará del nivel A de la estructura salarial.</p> <p>El trabajador escalará cada seis meses un nivel de reconocimiento a la experiencia adquirida por éste en cada seis meses efectivos de trabajo, hasta alcanzar el nivel 12 de la estructura actual. Para progresar de nivel a nivel es necesaria la certificación a las habilidades técnicas manuales de la operación.</p> <p><u>V: La progresión o avance del personal que cumpla con los criterios anteriores será conforma a su antigüedad y hasta el 40% en el nivel 9, para el nivel 10 hasta el 30%, para el nivel 11 hasta el 20% y para el nivel 12 hasta el 10% de la población de la planta.</u></p> <p>El Tabulador es el siguiente: (Todos se clasifican como "TECNICO FORD")</p> <p>Nivel A: \$16.88 Nivel B: \$18.79 Nivel C: \$20.71 Nivel 1: \$22.63</p>

continuado incrementando sus habilidades técnicas y de trabajo y su versatilidad para desempeñar operaciones, de acuerdo a lo establecido previamente en un plan individual y de acuerdo a las necesidades de operación de la planta.

IV: Para la progresión de un nivel a otro será necesario que cada trabajador cumpla con el desempeño adecuado a su puesto, así como la disciplina, asistencia (mínimo 95%) puntualidad, eficiencia, responsabilidad y récord de trabajo. En caso de incapacidad médica por enfermedad general hasta 15 días el Trabajador podrá progresar de nivel. En caso de incapacidad mayor a 15 días, el Trabajador repondrá el tiempo adicional que estuvo incapacitado y en esa fecha se le dará el cambio de nivel.

V: Las partes acuerdan que la progresión o avance de personal a nivel 10 será de hasta 30% de la población de cada departamento de la planta.

Los salarios y clasificación que la Empresa y Sindicato establezcan en el tabulador de salarios será parte integral del CCT.

Los trabajadores recibirán su salario de acuerdo al tiempo trabajado durante la semana, así como la parte proporcional correspondiente a los días de descanso.

El Tabulador es el siguiente: (Todos se clasifican como "TECNICO FORD")

Nivel 1: \$20.67;
Nivel 2: \$22.51;
Nivel 3: \$24.35;
Nivel 4: \$26.16;
Nivel 5: \$28.02;
Nivel 6: \$29.88;
Nivel 7: \$31.74;
Nivel 8: \$33.50;
Nivel 9: \$35.26;
Nivel 10: \$37.17

Las Prestaciones son las siguientes:

BONOS POR ANTIGÜEDAD: La Empresa en reconocimiento a la antigüedad que tienen sus trabajadores otorgará a cada Trabajador un pago anual que no formará parte del salario base, de acuerdo a la siguiente tabla:

- De 5 a 9 años de antigüedad = Pago único no acumulativo de \$700.00
- De 10 a 14 = Pago único no acumulativo de \$800.00
- De 15 a 19 = Pago único no acumulativo de \$900.00
- De 20 a 24 = Pago único no acumulativo de \$1.000.00

Este pago se hará efectivo en la segunda semana del mes de marzo de cada año, a los trabajadores que hayan cumplido los años referidos en la tabla el año inmediato anterior.

AGUINALDO: La Empresa entregará a sus trabajadores la primera semana de diciembre de cada año un aguinaldo equivalente a 42 días de salario. Aquellos trabajadores que no laboren el año completo, recibirán la parte proporcional que les corresponda por el tiempo trabajado.

REGALOS NAVIDEÑOS: La Empresa entregará al Sindicato la cantidad de \$900.000.00 anuales para la compra de regalos navideños los cuales serán sorteados entre los trabajadores. La cantidad antes mencionada será

Nivel 2: \$24.64
Nivel 3: \$26.65
Nivel 4: \$28.64
Nivel 5: \$30.67
Nivel 6: \$32.70
Nivel 7: \$34.75
Nivel 8: \$36.67
Nivel 9: \$38.60
Nivel 10: \$40.68
Nivel 11: \$42.61
Nivel 12; \$44.76

Las Prestaciones son las siguientes:

BONOS POR ANTIGÜEDAD: La Empresa en reconocimiento a la antigüedad que tienen sus trabajadores otorgará a cada Trabajador un pago anual que no formará parte del salario base, de acuerdo a la siguiente tabla:

- De 5 a 9 años de antigüedad = Pago único no acumulativo de \$850.00
- De 10 a 14 = Pago único no acumulativo de \$950.00
- De 15 a 19 = Pago único no acumulativo de \$1050.00
- De 20 a 24 = Pago único no acumulativo de \$1150.00

AGUINALDO: La Empresa entregará a sus trabajadores la primera semana de diciembre de cada año un aguinaldo equivalente a 43 días de salario. Aquellos trabajadores que no laboren el año completo, recibirán la parte proporcional que les corresponda por el tiempo trabajado.

REGALOS NAVIDEÑOS: La Empresa entregará al Sindicato la cantidad de \$1.700.000.00 anuales para la compra de regalos navideños los cuales serán sorteados entre los trabajadores. La cantidad antes mencionada será entregada en una sola exhibición al inicio del periodo y será administrada por el Sindicato.

ÚTILES ESCOLARES: Como ayuda para gastos de útiles escolares la Empresa entregará a cada trabajador la cantidad de \$1.900.00 en la primer semana del mes de agosto de cada año.

PRIMAS Y/O BONOS: Los trabajadores que laboren en turnos diferidos percibirán el equivalente de un 110% del salario diario, como prima sabatina y/o dominical. También la Empresa pagará en la última semana de los meses de enero, abril, julio y octubre de cada año, la cantidad de \$675.00 por concepto de "Bono por Compromiso Operativo" a aquellos trabajadores que hayan tenido asistencia perfecta durante el trimestre anterior, tomando como únicas excepciones los días de vacaciones y de permiso con goce de sueldo estipulados en el presente CCT.

PERMISOS ESPECIALES: La Empresa otorgará a sus trabajadores permiso con goce de salario, en los siguientes casos:

- 7 días por defunción de cónyuge con 2 días adicionales
- 6 días por defunción de hijos con 2 días adicionales
- 4 días por defunción de padres o hermanos con 2 días adicionales
- 4 días por alumbramiento de la esposa con 1 día adicional.

Se agrega un punto más....

- 5 días por alumbramiento de la esposa por cesárea con

	<p>entregada en una sola exhibición al inicio del periodo y será administrada por el Sindicato.</p> <p>FONDO DE AHORRO: Empresa y Sindicato, para fomentar el hábito de ahorro entre los trabajadores, conviene establecer un fondo de ahorro consistente en que la Empresa aporte una cantidad semanal equivalente al 13% del salario base semanal por cada trabajador. La cantidad antes mencionada, será depositada en una cuenta bancaria, y el ahorro, así como los dividendos generados, serán entregados a los trabajadores en la primer semana del mes de diciembre de cada año, o en la fecha de terminación de sus servicios, en el caso de los trabajadores de planta temporal, eventuales, de obra determinada o por tiempo fijo. La cantidad referida será entregada a través de un cheque individual. De manera adicional, se otorgará la cantidad equivalente al 1% del salario base semanal a cada trabajador por concepto de "Complemento Ahorro" el cual será pagado en forma íntegra sin deducción de impuestos.</p> <p>BONOS DE DESPENSA: Empresa y Sindicato acuerdan en establecer un plan de ayuda para gastos de despensa para todos los Trabajadores sindicalizados del 18 % de salario mensual base, a través de cupones de despensa.</p> <p>UTILES ESCOLARES: Como ayuda para gastos de útiles escolares la Empresa entregará a cada trabajador la cantidad de \$1,750.00 en la primer semana del mes de agosto de cada año.</p> <p>PRIMAS Y/O BONOS: Los trabajadores que laboren en turnos diferidos percibirán el equivalente de un 110% del salario diario, como prima sabatina y/o dominical. También la Empresa pagará en la última semana de los meses de enero, abril, julio y octubre de cada año, la cantidad de \$525.00 por concepto de "Bono por Compromiso Operativo" a aquellos trabajadores que hayan tenido asistencia perfecta durante el trimestre anterior, tomando como únicas excepciones los días de vacaciones y de permiso con goce de sueldo estipulados en el presente CCT.</p> <p>ENFERMEDADES: La Empresa conviene en cubrir al trabajador que sufra una enfermedad no profesional, el 100% de su salario al partir del segundo día de incapacidad, siempre y cuando dicha incapacidad sea por dos o mas días continuos y a partir del cuarto día se le complementará hasta el 100% de su salario. esta condición subsistirá por todos los días amparados con la correspondiente incapacidad del IMSS.</p> <p>UNIFORMES: Como uniforme de trabajo, la Empresa proporcionará cada año a sus trabajadores cinco camisas, cuatro pantalones, dos playeras, una sudadera, y un par de zapatos de seguridad.</p> <p>ALIMENTOS: La Empresa proporcionará los alimentos dentro de sus instalaciones a un costo para el trabajador de \$0.010 pesos por comida, los cuales serán de buena calidad, abundantes y nutritivos.</p> <p>PERMISOS ESPECIALES: La Empresa otorgará a sus trabajadores permiso con goce de salario, en los siguientes casos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 7 días por defunción de cónyuge con 2 días adicionales • 6 días por defunción de hijos con 2 días adicionales • 4 días por defunción de padres o hermanos con 2 días adicionales • 4 días por alumbramiento de la esposa con 1 día 	<p>un día adicional.</p> <p>Los días adicionales que se mencionen serán concedidos cuando estos eventos ocurran a más de 40 kms. De la ciudad de Hermosillo. En el entendido que los días de permiso serán días hábiles. El trabajador cobrará el alumbramiento o defunción con el acta o certificado correspondiente. Como asistencia para gastos de defunción la Compañía otorgará al Trabajador la cantidad de \$16,000.00 en el caso de cónyuge o hijos y \$13,000.00 en el caso de padres o hermanos.</p> <p>SEGURO DE VIDA: Como seguro de vida y prima de antigüedad en caso de muerte, la Empresa concederá al beneficiario de los trabajadores que fallezcan estando a su servicio, la cantidad de días de salario tabulado de acuerdo a la siguiente tabla:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de 0 a 1 año: 504 días • 2 a 4 años: 570 días. • 5 a 7 años: 618 días • 8 a 10 años: 691 días • 11 a 12 años: 740 días • 13 a 14 años: 795 días • 15 a 16 años: 839 días • 17 a 18 años: 850 días • 19 a 20 años: 870 días • 21 a 22 años: 890 días <p>La cantidad a pagar por concepto de seguro de vida será entregada al beneficiario o beneficiarios que hayan sido designados por el trabajador fallecido en su carta testamentaria o, en su defecto, a la persona o personas que sean designadas por las autoridades competentes; el pago en todos los casos lo hará la Empresa previa presentación del acta de defunción correspondiente <u>la cantidad a pagar por concepto de prima de antigüedad según el Art. 162 de la Ley Federal del Trabajo, así como las partes proporcionales de prestaciones correspondientes serán entregadas al beneficiario o beneficiarios que hayan sido designados por las autoridades competentes.</u> Aquellos trabajadores que fueran incapacitados total y permanentemente o se les decreta invalidez por el IMSS tendrán derecho a recibir los días de salario que se establezcan en el pago de seguro de vida, <u>siempre y cuando la notificación inicial y la resolución que determine el estado de invalidez o incapacidad se de mientras el trabajador permanece activo.</u></p> <p>Cuando la muerte de un trabajador sea consecuencia de un riesgo de trabajo, a la cantidad anterior se le aumentará un <u>65%.</u></p> <p>En caso de defunción como ayuda de sepelio la Empresa entregará a la esposa o a los legítimos beneficiarios del trabajador, la cantidad de \$16,000.00.</p> <p>ACTIVIDADES DEPORTIVAS Y CULTURALES: La Empresa para fomentar el deporte y las actividades recreativas y culturales entre los Trabajadores, así como los gastos generados por el aniversario del día del trabajo, destinará la cantidad de \$1,600,000.00. La cantidad antes mencionada será entregada en una sola exhibición al inicio del periodo y será administrada por el Sindicato, comprobando los gastos al final de cada ejercicio tomando como fecha de inicio la de la efectividad del presente contrato.</p> <p>BECAS: La Empresa concederá para becas la cantidad de \$1,500,000.00. Las becas serán para los trabajadores o para los hijos de éstos para cursar estudios sub-profesionales o</p>
--	--	--

	<p>adicional.</p> <p>Los días adicionales que se mencionen serán concedidos cuando estos eventos ocurran a más de 40 kms. De la ciudad de Hermosillo. En el entendido que los días de permiso serán días hábiles. El trabajador cobrará el alumbramiento o defunción con el acta o certificado correspondiente. Como asistencia para gastos de defunción la Compañía otorgará al Trabajador la cantidad de \$14.000.00 en el caso de cónyuge o hijos y \$11.000.00 en el caso de padres o hermanos.</p> <p>SEGURO DE VIDA: Como seguro de vida y prima de antigüedad en caso de muerte, la Empresa concederá al beneficiario de los trabajadores que fallezcan estando a su servicio, la cantidad de días de salario tabulado de acuerdo a la siguiente tabla:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de 0 a 1 año: 499 días • 2 a 4 años: 565 días. • 5 a 7 años: 613 días • 8 a 10 años: 681 días • 11 a 12 años: 730 días • 13 a 14 años: 785 días • 15 a 16 años: 829 días • 17 a 18 años: 840 días • 19 a 20 años: 850 días <p>La cantidad a pagar por concepto de seguro de vida será entregada al beneficiario o beneficiarios que hayan sido designados por el trabajador fallecido en su carta testamentaria o, en su defecto, a la persona o personas que sean designadas por las autoridades competentes; el pago en todos los casos lo hará la Empresa previa presentación del acta de defunción correspondiente. Aquellos trabajadores que fueran incapacitados total y permanentemente o se les decreta invalidez por el IMSS tendrán derecho a recibir los días de salario que se establezcan en el pago de seguro de vida.</p> <p>Cuando la muerte de un trabajador sea consecuencia de un riesgo de trabajo, a la cantidad anterior se le aumentará un 60%</p> <p>En caso de defunción como ayuda de sepelio la Empresa entregará a la esposa o a los legítimos beneficiarios del trabajador, la cantidad de \$14.000.00</p> <p>ACTIVIDADES DEPORTIVAS Y CULTURALES: La Empresa para fomentar el deporte y las actividades recreativas y culturales entre los Trabajadores, así como los gastos generados por el aniversario del día del trabajo, destinará la cantidad de \$900.000.00. La cantidad antes mencionada será entregada en una sola exhibición al inicio del periodo y será administrada por el Sindicato, comprobando los gastos al final de cada ejercicio tomando como fecha de inicio la de la efectividad del presente contrato.</p> <p>BECAS: La Empresa concederá para becas la cantidad de \$850.000.00. Las becas serán para los trabajadores o para los hijos de éstos para cursar estudios sub-profesionales o profesionales; dicha cantidad será administrada por el Comité formado por Empresa, Sindicato y Trabajadores, el cual tendrá facultades para determinar el monto de cada beca, y en el supuesto de que exista remanente, el comité determinará la aplicación del mismo. Cuando las becas sean para los Trabajadores queda entendido que estos continuarán prestando sus servicios a la Empresa y que los estudios los realizarán fuera de las horas de labores.</p>	<p>profesionales; dicha cantidad será administrada por el Comité formado por Empresa, Sindicato y Trabajadores, el cual tendrá facultades para determinar el monto de cada beca, y en el supuesto de que exista remanente, el comité determinará la aplicación del mismo. Cuando las becas sean para los Trabajadores queda entendido que estos continuarán prestando sus servicios a la Empresa y que los estudios los realizarán fuera de las horas de labores.</p>
--	--	---

<p>SALUD Y SEGURIDAD</p>	<p>La Empresa se obliga a proporcionar el equipo de seguridad a los trabajadores en cada área de acuerdo a lo que determine la Comisión de Higiene y Seguridad. El equipo antes mencionado deberá ser reemplazado por la Empresa al término normal de su uso</p> <p>La Empresa en reconocimiento y apoyo a lo establecido en el artículo 509 y 510 de la Ley, se compromete a otorgar permiso con goce de salario por tiempo completo a dos integrantes de la Comisión de Seguridad e Higiene.</p> <p>La Empresa se obliga a proporcionar servicio médico a sus trabajadores consistente en: Consulta en el interior de la Empresa, primeros auxilios, exámenes médicos periódicos y traslado de accidentados; así mismo, se compromete a absorber los gastos de las medicinas preescritas por los médicos de la Empresa.</p> <p>La Empresa otorgará permiso para asistir al IMSS al trabajador que lo solicite después de haber recibido consulta con el médico de la Empresa. En caso de que un trabajador sea enviado al IMSS por el médico de la Empresa y no se le incapacite, el servicio médico de la Empresa expedirá esta incapacidad cuando menos por el día en que se presentó al IMSS y le será cubierto este día al 65% de su salario.</p> <p>Los trabajadores están obligados a someterse a los reconocimientos y exámenes médicos que disponga la Empresa y acatar las recomendaciones derivadas de los mismos, a su vez la Empresa se compromete a entregar copia del diagnóstico de dicho examen al Trabajador que lo solicite.</p> <p>Cuando el Trabajador sufra algún accidente de trabajo por leve que éste sea, deberá notificar de inmediato al Líder de Manufactura más cercano del lugar donde se encuentre y acudir al servicio médico durante el turno de trabajo en que se accidentó para que la Administración de la Empresa se dé por enterada. Si se omite este procedimiento, la Empresa presumirá que el accidente no ocurrió dentro de sus instalaciones.</p> <p>La Empresa tendrá la facultad de examinar al enfermo impedido de prestar servicios, con el objeto de fijar el tipo y duración aproximada del padecimiento, así mismo hasta donde sea posible, las consecuencias de una atención deficiente, el Trabajador también podrá solicitar ser examinado por el médico de la Empresa con el mismo objetivo.</p> <p>Cuando por cualquier circunstancia el Trabajador sufra un accidente en el trabajo o en el trayecto de su casa al trabajo o viceversa, la Empresa se obliga a proporcionar una copia del reporte del accidente al Sindicato y al afectado.</p>	<p>Un hubo ninguna modificación en este apartado.</p>
<p>FLEXIBILIDAD LABORAL</p>	<p>No existen cláusulas del contrato en donde se hablen específicamente de situaciones de flexibilidad entre Empresa y Sindicato. Se sobre entienden en las otras cláusulas. La única que parece ser la que habla directamente es la # 35.1 en la que se dice: "Cuando se requieran cambios de personal de un departamento a otro, Empresa y Sindicato se pondrán de acuerdo."</p>	<p>Este apartado sigue igual.</p>

Anexo 6.2

BENTELER

APARTADOS DEL CCT	CONTRATO 2004 -2006	CONTRATO 2006-2008
<p>MECANISMOS DE COMUNICACIÓN Y NEGOCIACION:</p>	<p>Este contrato tiene por objeto fijar las obligaciones, derechos, bases y condiciones generales bajo las cuales deberán regirse en lo futuro las relaciones entre las partes contratantes.</p> <p>Ambas partes expresan su intención de alcanzar una relación armoniosa de soporte mutuo entre la Empresa, los Trabajadores y el Sindicato de tal naturaleza que mantenga a la Empresa en una posición competitiva que garantice: suministro a los clientes de productos de alta calidad a un precio competitivo en el tiempo requerido. Remuneración adecuada para los trabajadores, seguridad en el sitio de trabajo y trato justo.</p> <p>El Sindicato contratante acepta la responsabilidad de promover los objetivos comunes, cooperar con la Empresa en todo lo relacionado a normas de conducta, puntualidad, asistencia y planes para resolución de problemas. También promover, mejorar, vigilar la productividad, así como el aseguramiento de la calidad de los productos elaborados por la Empresa.</p> <p>El Sindicato reconoce y acepta que la dirección, administración de la Empresa corresponde únicamente a la misma. Por lo tanto la Empresa tendrá el derecho de establecer, mantener y revisar los estándares de calidad y producción requeridos. Dichos estándares serán fijados de conformidad con los métodos usuales en Ingeniería Industrial o cualquier otro método elegido por la Empresa.</p>	<p>Este apartado continúa igual.</p>
<p>JORNADAS DE TRABAJO Y TURNOS</p>	<p>Las Jornadas Semanarias de trabajo serán de 48 horas para la diurna, 45 para la mixta y 42 para la nocturna. Dichas jornadas de trabajo serán rotativas y serán repartidas de lunes a domingo, permitiendo a los trabajadores un día de descanso por cada seis de trabajo de conformidad con los horarios que se determinen por la Empresa conforme a las necesidades de la misma.</p> <p>Podrá la Empresa si así lo estima conveniente, repartir la jornada de lunes a viernes, para obtener el descanso del día sábado, o cualquier otra modalidad equivalente de conformidad con el Art. 59 de la Ley Federal del Trabajo.</p> <p>Los trabajadores están obligados a prestar sus servicios en tiempo extraordinario cuando la Empresa así lo requiera respetando los límites a que se refiere el Art. 66 de la Ley Federal del Trabajo. En caso de no hacerlo se considerará como desobediencia respecto del trabajo contratado y dará derecho a la Empresa a rescindir la relación de trabajo sin responsabilidad para la misma. A su vez la Empresa queda obligada a pagar el tiempo extraordinario de conformidad con el Art. 67 de la Ley Federal del Trabajo siendo requisito para ello contar con la orden por escrito en la cual hubiere quedado especificado el tiempo extra correspondiente.</p>	<p>Este apartado continúa igual.</p>

<p>SALARIO Y PRESTACIONES</p>	<p>Los salarios que disfrutarán los trabajadores al servicio de la Empresa, serán los que se especifiquen en el tabulador anexo a este CCT que forma parte del mismo,</p> <p>El pago de los salarios de los trabajadores, se hará por la Empresa el último día hábil de cada semana antes de terminarse las labores. En caso de que se estime procedente, por motivos de seguridad de los propios trabajadores y del centro de trabajo, podrá la EMPRESA efectuar el pago de salarios y prestaciones mediante el depósito bancario en favor de sus trabajadores, en alguna institución que a su vez expida las correspondientes tarjetas de débito a sus titulares, para el retiro en efectivo en los cajeros automáticos de la institución que corresponda.</p> <p><i>El tabulador queda de la siguiente manera:</i></p> <p>AYUDANTE GENERAL: \$91.37</p> <p>OPERADOR "A": \$121.42</p> <p>OPERADOR "B": \$ 157.44</p> <p>SURTIDOR DE MATERIALES "A": (Operador de Montacarga, Operador de Tortuga, Operador de Grip All) \$139.46</p> <p>SURTIDOR DE MATERIALES "B": (Operador de Montacargas, Operador de Tortuga, Operador de Grip All): \$174. 59</p> <p>FACILITADOR: \$204.47</p> <p>TECNICO ESPECIALISTA: \$265.50</p> <p>Las Prestaciones son las siguientes:</p> <p>AGUINALDO: La Empresa pagará a sus trabajadores que tengan más de un año al servicio de la Empresa, un aguinaldo anual equivalente a 17 días de salario tabulado, antes del día 20 de diciembre. Quienes no hayan completado el año, recibirán la parte proporcional.</p> <p>DEPORTES Y RECREACION: La Empresa se compromete a fomentar la cultura, la recreación y el deporte por lo que entregará al Sindicato la cantidad de \$8.000.00</p> <p>SEGURO DE VIDA: Se establecerá un seguro de vida por la cantidad de \$7.000.00 en caso de fallecimiento por muerte natural y \$9.000.00 por muerte accidental de los trabajadores en servicio activo, cuya prima será a cargo de la Empresa. Los trabajadores deberán designar en forma individual a los beneficiarios correspondientes.</p> <p>PERMISOS ESPECIALES: La Empresa otorgará permiso al delegado o a las personas que designe con goce de salario de hasta 20 días anuales totales y sin ser acumulativos a otros años sucesivos, para atender comisiones sindicales fuera del centro de trabajo. Previamente el Sindicato mediante oficio hará la solicitud correspondiente. Dichos permisos no se otorgarán previamente o con posterioridad a un periodo vacacional o descanso obligatorio, ni deberán entorpecer o interferir con la operación normal de la Empresa.</p> <p>FONDO DE AHORRO: Se establece un fondo de ahorro el cual se formará con las aportaciones de la Empresa y de los trabajadores del 2% cada uno, del salario ordinario o por</p>	<p><i>El tabulador queda de la siguiente manera:</i></p> <p>AYUDANTE GENERAL: \$101.95</p> <p>OPERADOR "A": \$132.59</p> <p>OPERADOR "B": \$173.58</p> <p>SURTIDOR DE MATERIALES "A": (Operador de Montacarga, Operador de Tortuga, Operador de Grip All) \$152.29</p> <p>SURTIDOR DE MATERIALES "B": (Operador de Montacargas, Operador de Tortuga, Operador de Grip All): \$192.49</p> <p>FACILITADOR: \$223.26</p> <p>TECNICO ESPECIALISTA, (<u>Este puesto desaparece en este Contrato Colectivo</u>)</p> <p>Las Prestaciones son las siguientes:</p> <p>AGUINALDO: La Empresa pagará a sus trabajadores que tengan más de un año al servicio de la Empresa, un aguinaldo anual equivalente a 19 días de salario tabulado, antes del día 20 de diciembre. Quienes no hayan completado el año, recibirán la parte proporcional.</p> <p>DEPORTES Y RECREACION: La Empresa se compromete a fomentar la cultura, la recreación y el deporte por lo que entregará al Sindicato la cantidad de \$5.000.00</p> <p>SEGURO DE VIDA: Se establecerá un seguro de vida por la cantidad de \$9.000.00 en caso de fallecimiento por muerte natural y \$11.000.00 por muerte accidental de los trabajadores en servicio activo, cuya prima será a cargo de la Empresa. Los trabajadores deberán designar en forma individual a los beneficiarios correspondientes.</p> <p>FONDO DE AHORRO: Se establece un fondo de ahorro el cual se formará con las aportaciones de la Empresa y de los trabajadores del 3% cada uno, del salario ordinario o por cuota diaria pagada semanalmente a cada trabajador. Este fondo de ahorro funcionará de conformidad a las normas que al efecto se establezcan y como una prestación de previsión social y siendo liquidado en el mes de julio de cada año.</p> <p>UNIFORMES: <u>La empresa entregará el uniforme de trabajo que se entregara en las cantidades y fechas como se indica: En febrero una camisa, un pantalón y un par de zapatos de seguridad. En junio dos camisas y un pantalón. En octubre, una camisa y un pantalón. Dicho uniforme será de uso obligatorio para los trabajadores.</u></p> <p>OTROS GASTOS: La Empresa entregará al Sindicato la cantidad de \$5000.00 anualmente y <u>por turno que exista funcionando</u> en el mes de abril como ayuda para el desfile del 1 de Mayo.</p> <p><u>Cuando un trabajador tenga un acuerdo con la empresa verbal o por escrito, o que por los hechos se desprenda que hubo consentimiento de las partes y no haya intervenido el sindicato y dichos acuerdos afecten al trabajador o a otros trabajadores en sus derechos contractuales y legales, este quedara sin efecto.</u></p> <p><u>La empresa proporcionara el servicio médico en las instalaciones de la planta de acuerdo a las disposiciones</u></p>
--------------------------------------	---	--

	<p>cuota diaria pagada semanalmente a cada trabajador. Este fondo de ahorro funcionará de conformidad a las normas que al efecto se establezcan y como una prestación de previsión social y siendo liquidado en el mes de julio de cada año.</p> <p>UNIFORMES: La Empresa entregará el uniforme de trabajo que consistirá en tres camisas, tres pantalones y un par de zapatos de seguridad al año. Dicho uniforme será de uso obligatorio para los trabajadores.</p> <p>BONOS DE DESPENSA: La Empresa otorgará una ayuda para canasta básica consistente en bonos de despensa canjeables en el centro o en los centros comerciales que para tal efecto se determinen por un importe correspondiente al 1.4 % de la suma obtenida mensualmente por cada trabajador, por concepto de salario tabulado o cuota diaria.</p> <p>BECAS: Se establece el pago de 14 becas por la cantidad de \$571.50 al año que se entregarán en le mes de agosto para los hijos de los trabajadores que hubieran obtenido las mejores calificaciones en el año escolar inmediato anterior y que alcancen cuando menos un promedio general de 8 puntos.</p> <p>FALLECIMIENTOS: La Empresa cubrirá por concepto de ayuda para gastos de defunción de esposa o hijos de los trabajadores a sus servicio, la cantidad de \$1000.00 y además otorgará dos días de permiso con goce de sueldo. En cada caso el trabajador tendrá que comprobar el evento con la presentación del acta de defunción correspondiente.</p> <p>OTROS GASTOS: La Empresa entregará al Sindicato la cantidad de \$5000.00 anualmente y en el mes de abril como ayuda para el desfile del 1 de Mayo.</p>	<p><u>legales correspondientes.</u></p> <p><u>La empresa cubrirá por concepto de ayuda para gastos de nacimiento de los hijos de los trabajadores a su servicio la cantidad de \$500.00, y además otorgará dos días de permiso con goce de sueldo. En cada caso el trabajador tendrá que comprobar el evento con la presentación del acta de nacimiento correspondiente.</u></p> <p><u>La empresa cubrirá por concepto de ayuda para gastos de matrimonio civil la cantidad de \$1,500.00 y además otorgará dos días de permiso con goce de sueldo. En cada caso el trabajador tendrá que comprobar tal evento con la presentación del acta de matrimonio civil correspondiente.</u></p> <p><u>La empresa entregará al sindicato la cantidad de \$5,000.00 anualmente y por turno que exista funcionando en el mes de diciembre como ayuda para la posada de fin de año.</u></p>
<p>SALUD Y SEGURIDAD</p>	<p>La Empresa y el Sindicato se obligan a observar en el centro de trabajo las disposiciones que por seguridad e higiene establezcan las leyes respectivas. También convienen en que los casos de riesgos profesionales, accidentes de trabajo, o enfermedades generales, se sujetarán a lo que establece la Ley Federal del Trabajo y la Ley del Seguro Social.</p> <p>Para efecto de conservar la salud y proteger la seguridad de los trabajadores, la Empresa se obliga a otorgar el equipo de protección personal de seguridad necesario sin ningún costo para el trabajador, de acuerdo a las necesidades de las áreas de trabajo. Igualmente practicará un examen médico anual a todos los trabajadores de conformidad con el programa que se formule para tal efecto.</p> <p>La Empresa y Sindicato se obligan a cumplir estrictamente con lo que se ordena en el reglamento de Higiene, Seguridad y Medio Ambiente en el Trabajo, conservando en buenas condiciones de higiene todas las áreas y demás servicios destinadas para el uso de los Trabajadores siendo éstos responsables de su desperfecto o destrucción por el mal uso o negligencia.</p> <p>La Empresa se obliga a afiliarse a todos y cada uno de los trabajadores al IMSS debiendo quedar a cargo de estos últimos el pago de la cuota obrera correspondiente, mediante los descuentos que determina la Ley del Seguro Social vigente.</p>	<p>Este apartado continúa igual.</p>

<p>FLEXIBILIDAD LABORAL</p>	<p>La Empresa podrá contratar trabajadores eventuales por un tiempo u obra determinada, de acuerdo a los pedidos de los clientes de la Empresa o de conformidad con las necesidades extraordinarias que se presenten.</p> <p>La Empresa tiene la prerrogativa de movilizar a los trabajadores de un puesto a otro puesto, de un área a otra área, o de un departamento a otro, de acuerdo a las necesidades de trabajo y requerimientos de los clientes de la Empresa, respetando sus salarios y prestaciones.</p> <p>La Empresa podrá libremente contratar con terceros las actividades o servicios que estime necesarios o mantenimiento de sus instalaciones, bajo la exclusiva responsabilidad de los contratistas respecto de sus propios trabajadores, por lo tanto éstos últimos serán ajenos a la empresa a la aplicación del presente CCT.</p> <p>La Empresa podrá en cualquier momento asignar o modificar libremente los turnos de trabajo en forma individual o colectiva o establecer turnos rotatorios de conformidad con las necesidades de producción, así como crear turnos de trabajo especiales cuyo descanso no necesariamente sean sábado o domingo.</p> <p>La Empresa se obliga a acatar las medidas disciplinarias que el sindicato acuerde para alguno o algunos de sus miembros a separar del trabajo a quien el sindicato indique. A su vez el sindicato para tal efecto, comunicará por escrito a la Empresa lo anterior, con la condición de que no se afecte la marcha normal de las labores de los trabajadores y los substitutos tengan la competencia necesaria cuando haya que cubrir las vacantes. En todos estos casos la EMPRESA no tendrá responsabilidad de ninguna naturaleza.</p>	<p>Este apartado continúa igual.</p>
------------------------------------	---	--------------------------------------

EL COLEGIO
DE SONORA
BIBLIOTECA
GERARDO CORNEJO MURRIETA

Anexo 6.3

MAGNA SONORA FORMING

APARTADOS DEL CCT	CONTRATO 2004 -2006	CONTRATO 2006-2008
<p>MECANISMOS DE COMUNICACIÓN Y NEGOCIACION:</p>	<p>El Sindicato reconoce el derecho de la Empresa de establecer métodos y/o sistemas que le permitan obtener los niveles de productividad, eficiencia, calidad, mejora continua y desarrollo de los recursos humanos que requiere. Los representantes del Sindicato se comprometen a promover la comunicación oportuna con sus colaboradores, la integración y desarrollo de equipos de trabajo responsables, respetuosos y enfocados al logro de los resultados más óptimos, basados en la comunicación, colaboración y confianza.</p> <p>Los colaboradores sindicalizados se obligan a obedecer las órdenes e instrucciones que reciban de sus jefes en forma inmediata con la mayor diligencia y esmero que se requiera, aportando su mejor esfuerzo para obtener un alto índice de calidad, productividad y mejora continua, acatando en todo momento las disposiciones técnicas, administrativas y de seguridad que en cada proceso se requieran.</p>	<p>Este apartado continúa igual.</p>
<p>JORNADAS DE TRABAJO Y TURNOS</p>	<p><i>Empresa y Sindicato pactan que la jornada semanal será de 48 horas en el turno diurno, de 45 en el mixto y de 42 horas en el nocturno, autorizándose expresamente a la Empresa para que ésta determine los horarios en los que laborará el personal en los diferentes turnos. Ambas partes acuerdan que la Empresa podrá distribuir la jornada semanal en la forma que convenga para el desarrollo de la producción y queda autorizada para ajustar los horarios y recuperar jornadas durante 3, 4, 5 o 6 días de la semana a efecto de descansar el sábado por la tarde, además del séptimo día de descanso o cualquier otra modalidad equivalente.</i></p> <p><i>En caso de la jornada continua, los colaboradores sindicalizados están obligados a interrumpir sus labores durante 30 minutos a efecto de descansar o tomar alimentos fuera del lugar en el que prestan sus servicios (áreas industriales) y de la disposición del patrón. Queda al arbitrio de los colaboradores el utilizar las áreas de comedor, descanso o recreación durante este tiempo, por lo que dicho tiempo de descanso no forma parte de la jornada semanal ni diaria efectiva de trabajo en términos de lo dispuesto por los artículos 63 y 64 de la Ley; ya que los colaboradores por ningún motivo deberán permanecer en sus áreas de trabajo durante la media hora de descanso.</i></p> <p>Los colaboradores sindicalizados solo estarán obligados a laborar tiempo extraordinario, cuando exista orden previa y por escrito de la Empresa. Sin éste requisito, no se autorizará laborar antes ni después de la jornada asignada, por lo que el pago extraordinario solo se devengará con la presentación del comprobante autorizado.</p> <p>Los colaboradores sindicalizados para justificar sus ausencias tendrán que entregar la incapacidad médica otorgada por el IMSS al departamento médico, declarando la enfermedad por la cual se le otorga la incapacidad. Si dentro de la 48 horas siguientes al inicio de su ausencia, no se presenta o envía la incapacidad correspondiente en original, la(s) falta(s) será(n) injustificada(s) para todos los</p>	<p><i>Empresa y Sindicato pactan que la jornada semanal será de 48 horas en el turno diurno, de 45 en el mixto y de 42 horas en el nocturno, autorizándose expresamente a la Empresa para que ésta determine los horarios en los que laborará el personal en los diferentes turnos. <u>Los horarios de trabajo en un día laboral normal serán los siguientes: Tercer turno de las 22:30 a las 6:00 Hrs., el primer turno de las 6:00 a las 14:30 Hrs. Y el segundo turno de las 14:30 a las 22:30 Hrs.</u> Ambas partes acuerdan que la Empresa podrá distribuir la jornada semanal en la forma que convenga para el desarrollo de la producción y queda autorizada para ajustar los horarios y recuperar jornadas durante 3, 4, 5 o 6 días de la semana a efecto de descansar el sábado por la tarde, además del séptimo día de descanso o cualquier otra modalidad equivalente.</i></p> <p><i>En caso de la jornada continua, los colaboradores sindicalizados están obligados a interrumpir sus labores durante 30 minutos a efecto de descansar o tomar alimentos fuera del lugar en el que prestan sus servicios (áreas industriales) y de la disposición del patrón. Queda al arbitrio de los colaboradores el utilizar las áreas de comedor, descanso o recreación durante este tiempo, por lo que dicho tiempo de descanso no forma parte de la jornada semanal ni diaria efectiva de trabajo en términos de lo dispuesto por los artículos 63 y 64 de la Ley; ya que los colaboradores por ningún motivo deberán permanecer en sus áreas de trabajo durante la media hora <u>de interrupción de la jornada, entre la primera parte de la jornada y la segunda parte de la jornada.</u></i></p>

<p>SALARIO Y PRESTACIONES</p>	<p>efectos legales a que haya lugar.</p> <p>Los colaboradores sindicalizados percibirán por su jornada diaria legal el pago devengado en base al tabulador de salarios anexo que forma parte del presente CCT. La Empresa cubrirá semanalmente los salarios incluyendo el pago del séptimo día en proporción al tiempo laborado, así como los días festivos y tiempo extra que corresponda a cada periodo. Si el colaborador sindicalizado labora menos de 48, 45 o 42 horas efectivas por semana de acuerdo a la jornada en que se preste el servicio, recibirá como salario por su trabajo el pago del tiempo efectivo que haya trabajado, más la parte proporcional del día de descanso.</p> <p><i>El tabulador está de la siguiente manera para este año.</i></p> <p>OPERADOR DE ENTRENAMIENTO: \$76.00</p> <p>OPERADOR AYUDANTE: \$80.00</p> <p>OPERADOR GENERAL: \$85.00</p> <p>OPERADOR ESPECIALIZADO: \$90.00</p> <p>ENSAMBLADOR: \$100.00</p> <p>PRENSISTA: \$115.00</p> <p>Las prestaciones son las siguientes:</p> <p>AGUINALDO: La Empresa otorgará a sus colaboradores sindicalizados antes del día 20 de diciembre de cada año, la cantidad de 16 días de salario base tabulado en concepto de aguinaldo. Los colaboradores que no hayan cumplido un año de servicios percibirán su aguinaldo en forma proporcional al tiempo laborado.</p> <p>SEGURO DE VIDA: La Empresa se obliga a contratar en favor de los colaboradores sindicalizados un seguro de vida por la cantidad de \$40.000 en caso de muerte natural y un 100% adicional en caso de muerte accidental.</p> <p>FALLECIMIENTO DE FAMILIARES / NACIMIENTO DE HIJOS: La Empresa está de acuerdo en otorgar un permiso de un día con goce de salario a favor de los colaboradores sindicalizados, previa comprobación con el acta de registro civil correspondiente, por los siguientes motivos: Fallecimiento de padres, hijos o cónyuge; Nacimiento de hijo(s). La falta de comprobación del hecho en el término de 3 días hábiles hará que se considere inasistencia injustificada. El día que se otorgará será el día del evento incluyendo dentro del mismo su día de descanso y días festivos si así ocurriera.</p> <p>BECAS: La Empresa con más de 100 y menos de 1000 colaboradores otorgará una beca a un colaborador sindicalizado en términos de la Ley, de acuerdo al presupuesto que asigne la Empresa para este concepto.</p>	<p>El tabulador está de la siguiente manera para este año.</p> <p><u>CATEGORIA "A": \$120.00</u></p> <p><u>CATEGORIA "B": \$142.00</u></p> <p><u>CATEGORIA "C": \$159.00</u></p> <p><u>CATEGORIA "D": \$176.00</u></p> <p><u>CATEGORIA "E": \$188.00</u></p> <p><u>CATEGORIA "F": \$200.00</u></p> <p>Las prestaciones son las siguientes:</p> <p>AGUINALDO: La Empresa otorgará a sus colaboradores sindicalizados antes del día 20 de diciembre de cada año, la cantidad de 17 días de salario base tabulado en concepto de aguinaldo. Los colaboradores que no hayan cumplido un año de servicios percibirán su aguinaldo en forma proporcional al tiempo laborado.</p> <p>SEGURO DE VIDA: La Empresa se obliga a contratar en favor de los colaboradores sindicalizados un seguro de vida por la cantidad de \$80,000 en caso de muerte natural y un \$120,000.00 en caso de muerte accidental.</p> <p>BONO DE DESPENSA: La empresa otorgará un bono de despensa mensual por la cantidad equivalente sobre \$10.00 diarios sobre cada día laborado en concepto de premio y asistencia.</p> <p><u>La empresa otorgará un bono de despensa mensual por la cantidad equivalente de \$150.00 siempre y cuando el colaborador sindicalizado haya tenido asistencia perfecta y ningún retardo en concepto de premio de puntualidad. No hay tolerancia en tiempo de llegada en inicio de cada turno.</u></p> <p>FALLECIMIENTO DE FAMILIARES / NACIMIENTO DE HIJOS: La Empresa está de acuerdo en otorgar un permiso de un día con goce de salario a favor de los colaboradores sindicalizados, previa comprobación con el acta de registro civil correspondiente, por nacimiento de hijos y por fallecimiento de esposa (o) hijos, padres y/o hermanos. <u>Cuando el fallecimiento del familiar directo del colaborador sea fuera de la ciudad se otorgarán tres días con goce de salario a favor del colaborador sindicalizado, previa comprobación con el acta de registro civil correspondiente.</u></p> <p><u>El día que se otorgará será el día del evento y el día posterior, o dos días posteriores en el caso de fallecimiento de familiar directo del colaborador, cuando este sea fuera de la ciudad, incluyendo dentro del mismo su día de descanso. Vacaciones y días festivos si así ocurriera. Con pago efectivo no descansado.</u></p> <p><u>La empresa otorgará una ayuda económica de \$1,500.00 cuando se trate de fallecimiento de esposa (o) hijos y/o padre.</u></p> <p><u>La falta de comprobación del evento en el término de tres días hábiles hará que se considere la inasistencia injustificada.</u></p> <p>FONDO DE AHORRO: A cada colaborador se le descontará el 2% del salario nominal cada semana, en concepto de fondo de ahorro. La empresa aportará otro 2%. Dicho pago se hará en el mes de diciembre de cada año.</p>
--------------------------------------	---	--

		<p><u>Los colaboradores sindicalizados que tengan récord perfecto durante el año calendario, se harán acreedores a un reconocimiento en especie que determina la empresa.</u></p> <p><u>La Empresa con más de cien y hasta mil colaboradores, otorgará una beca a un colaborador sindicalizado y otorgará tres becas en caso de exceder los mil trabajadores, en términos de la ley, de acuerdo al presupuesto que asigne la empresa para este concepto.</u></p> <p><u>La Empresa entregará al Sindicato la cantidad de \$3,500.00 mensuales para ayuda de gastos administrativos, de representación y/o de capacitación.</u></p> <p><u>La Empresa otorgará dos cambios de ropa al año, consistente en dos pantalones y dos camisas de la calidad y precio que la Empresa determine..</u></p>
<p>SALUD Y SEGURIDAD</p>	<p>Es prioridad de la empresa mantener la seguridad y salud de sus colaboradores sindicalizados, y a fin de prevenir y evitar actos y condiciones que alteren o pongan en riesgo la integridad física de sus colaboradores, se fijan como parte de las condiciones de trabajo obligatorias de la partes acatar todos los procedimientos, normas, instrucciones de trabajo, ayudas visuales, métodos, procedimientos y reglas que al efecto se determinen en el reglamento interno y/o procesos de trabajo. Los colaboradores además se obligan a someterse a los exámenes médicos generales o específicos que implemente la empresa tanto al inicio del contrato de trabajo como en cualquier momento en que sean requeridos, considerándose como desobediencia el incumplimiento de estas obligaciones.</p> <p>Es obligación de la Empresa y el Sindicato constituir y operar la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene, y mantener vigente la inscripción de sus miembros ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, con el fin de promover las mejores prácticas de seguridad, prevenir y evitar condiciones y actos inseguros, para garantizar la seguridad del establecimiento y de las personas que se encuentran en él.</p> <p>La Empresa proporcionará a sus Colaboradores sindicalizados todos los utensilios, materiales y equipo necesario para la ejecución de sus labores así como el equipo de seguridad y protección que se requieran para el trabajo que cada uno desempeñe, mediante la firma de vales de resguardo. El colaborador sindicalizado por su parte, se obliga a cuidar, conservar y utilizar permanente y exclusivamente en el desempeño de su trabajo y de acuerdo con el reglamento, el equipo, utensilios, uniformes y material que se le proporcione para el uso que corresponda cada uno de ellos, exclusivamente en el desempeño de su trabajo, por lo que en caso de pérdida, o destrucción intencional por parte del Colaborador, éste deberá cubrir el importe de los mismos, tomando en cuenta el valor que tengan de acuerdo con las condiciones de uso.</p> <p>Empresa y Sindicato están de acuerdo en cumplir las disposiciones de la Ley del Seguro Social, el Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo, las Normas de Desarrollo Urbano y Ecología, de Salubridad y Asistencia, y demás aplicables, a fin de conservar seguro, limpio, ordenado y funcional el centro de trabajo, para seguridad de los propios colaboradores y de la comunidad.</p> <p>Cuando el colaborador sindicalizado sufra algún accidente de trabajo por leve que este sea, deberá notificar de</p>	<p>Este apartado continúa igual.</p>

	<p>inmediato a su jefe directo o a su compañero más cercano del lugar donde se encuentre y acudir al servicio médico durante el turno de trabajo en que se accidentó para que la administración de la Empresa se dé por enterada. Si se omite este procedimiento, la Empresa presumirá que el accidente no ocurrió dentro de sus instalaciones.</p>	
<p>FLEXIBILIDAD LABORAL</p>	<p>La Empresa podrá libremente contratar con terceros las actividades de vigilancia, transporte, limpieza, construcción, mantenimiento, asesorías y demás servicios que estime necesarios, incluyendo aquellas actividades operativas que puedan ser llevadas a cabo por terceros con mayor eficiencia a juicio de la Empresa, bajo la exclusiva responsabilidad de los contratistas respecto de sus propios trabajadores, por lo tanto éstos últimos serán ajenos a la Empresa y no les aplica el presente CCT.</p> <p>Ambas partes convienen en que la Empresa queda facultada para seleccionar y contratar en los términos de éste CCT al personal que necesite para cubrir las vacantes de puestos de planta, eventuales, por tiempo determinado, para obra determinada o puestos de nueva creación, en entrenamiento o para capacitación de acuerdo a sus procesos de selección y evaluación de resultados.</p> <p>Los colaboradores sindicalizados de planta están obligados a pertenecer al Sindicato contratante. La Empresa se obliga a separar a los colaboradores que no hayan ingresado al Sindicato, que renuncien a éste o que sean separados de la organización, siempre que el Sindicato lo solicite por escrito. La separación por esta causa será sin responsabilidad alguna para la Empresa, la cual queda liberada de cualquier indemnización por este concepto.</p> <p>Los colaboradores sindicalizados han sido contratados para laborar en todas y cada una de las tareas, áreas y lugares del proceso productivo, así como actividades de limpieza, pintura y mantenimiento de instalaciones inclusive, por lo que aceptan desempeñar la actividad que se les asigne de acuerdo al programa de producción, sin detrimento del salario que perciban, ya que el rango de salario atiende al sistema de evaluación por desempeño que individualmente corresponde a cada colaborador sindicalizado en base al Sistema de Promociones.</p> <p>El Sindicato reconoce que es facultad de la Empresa el asignar el lugar de trabajo que requiera de acuerdo a sus necesidades dentro de la República Mexicana, por lo que a nombre de sus agremiados acepta que éste se modifique previa notificación con un mínimo de 48 hrs. de anticipación.</p>	<p>Este apartado continúa igual.</p>

Anexo 6.4

COLLINS & AIKMAN

APARTADOS DEL CCT	CONTRATO 2004 -2006	CONTRATO 2006-2008
<p>MECANISMOS DE COMUNICACIÓN Y NEGOCIACION:</p>	<p>El Sindicato reconoce el derecho del Empleador (Empresa), para establecer métodos y/o sistemas que le permitan obtener los niveles de productividad , eficiencia, calidad, mejora continua y desarrollo de los recursos humanos buscando la comunicación oportuna con el Sindicato para obtener óptimos resultados en un ambiente de armonía y colaboración.</p> <p>Los Trabajadores se obligan a obedecer en forma inmediata las órdenes e instrucciones que reciban de sus jefes, por instructivos o manuales de trabajo cualquiera que sea la denominación que se les dé, y actuar con la mayor diligencia y esmero que se requiera, aportando su mejor esfuerzo para obtener un alto índice de calidad, productividad y mejora continua, acatando en todo momento las normas y disposiciones técnicas, administrativas y de seguridad que en cada proceso se requieran.</p> <p>El Empleador y el Sindicato se comprometen en establecer juntas de trabajo procurando no interrumpir las labores, para resolver conjuntamente los problemas y necesidades de trabajo; mantener la armonía, el trabajo en equipo y buscar por todos los medios mejorar las relaciones laborales.</p>	<p>Este apartado continúa igual.</p>
<p>JORNADAS DE TRABAJO Y TURNOS</p>	<p>EMPLEADOR Y SINDICATO pactan que la jornada semanal será de 48 hrs. en el turno diurno, de 45 hrs. en el turno mixto, y de 42 hrs. en el turno nocturno, autorizándose expresamente al EMPLEADOR (EMPRESA) para que ésta determine los horarios en los que laborará el personal en los diferentes turnos. Ambas partes acuerdan que el EMPLEADOR (EMPRESA) podrá distribuir la jornada semanal en la forma que convenga para el desarrollo de la producción y queda autorizada para ajustar los horarios durante 4, 5 o 6 días de la semana, o recuperar jornadas a efecto de descansar el sábado por la tarde además del séptimo día de descanso semanal, o cualquier otra modalidad.</p> <p>En casos de la jornada continua, los TRABAJADORES deberán de interrumpir sus labores durante treinta minutos a efecto de descansar o tomar alimentos fuera de la disposición de las órdenes del patrón y de las áreas industriales en la que prestan sus servicios. Queda al arbitrio de los TRABAJADORES el utilizar la áreas de comedor, descanso o recreación durante este tiempo, por lo que dicho tiempo de descanso no forma parte de la jornada semanal ni diaria efectiva de trabajo, en términos de lo dispuesto por el Art. 63 de la Ley, ya que los TRABAJADORES tienen prohibido permanecer en sus áreas de trabajo.</p> <p>Los TRABAJADORES solo estarán obligados a laborar tiempo extraordinario, cuando exista orden previa y por escrito del EMPLEADOR (EMPRESA). Sin este requisito no se autorizará a laborar antes ni después de la jornada</p>	<p>Este apartado continúa igual.</p>

	<p>asignada, por lo que el pago extraordinario solo se devengará con la comprobación del comprobante autorizado.</p>	
<p>SALARIO Y PRESTACIONES</p>	<p>Los trabajadores percibirán por su jornada diaria legal el pago devengado en base al tabulador de salarios anexo que forma parte del presente CCT. EL EMPLEADOR (EMPRESA) semanalmente cubrirá los salarios incluyendo el pago del séptimo día en proporción al tiempo laborado, así como los días festivos y tiempo extra que correspondan a cada periodo.</p> <p>Si el TRABAJADOR laboró menos de 48 horas, 45, o 42 efectivas por semana de acuerdo a la jornada en que se preste el servicio, recibirá como salario por su trabajo el pago de tiempo efectivo que haya trabajado, más la parte proporcional del Séptimo día.</p> <p><i>El Tabulador está de la siguiente manera:</i></p> <p><i>Operario en entrenamiento: \$76.00 DIARIOS</i></p> <p><i>Operario "A": \$85</i></p> <p><i>Operario "B": \$100</i></p> <p><i>Operario "C": \$116</i></p> <p>Las Prestaciones son las siguientes:</p> <p>AGUINALDO: EL EMPLEADOR (EMPRESA) otorgará a sus TRABAJADORES antes del día 20 de diciembre de cada año, la cantidad de 16 días de salario base tabulado en concepto de aguinaldo. LOS TRABAJADORES que no hayan cumplido el año de servicio a la fecha del pago, recibirán su aguinaldo en forma proporcional al tiempo efectivamente laborado.</p> <p>SEGURO DE VIDA: EL EMPLEADOR se obliga a contratar a favor de los TRABAJADORES un seguro de vida por la cantidad de \$40.000 en caso de muerte natural y un 100% adicional en caso de muerte accidental.</p> <p>BONOS DE DESPENSA: EL EMPLEADOR otorgará a los trabajadores un bono de despensa mensual por la cantidad equivalente a \$5.00 diarios por cada día laborado en concepto de premio de asistencia. No se incluye faltas justificadas ni incapacidades.</p> <p>NACIMIENTO Y FALLECIMIENTO DE FAMILIARES: EL EMPLEADOR está de acuerdo en otorgar un permiso de un día de goce de salario a favor de los trabajadores sindicalizados, previa comprobación con el acta de registro civil correspondiente por los siguientes motivos: Fallecimiento de padres, hijos o cónyuges. Nacimiento de hijo(s). La falta de comprobación del hecho en el término de 3 días hábiles, hará que se considere la inasistencia injustificada. El día que se otorgará será el día del evento, incluyendo dentro del mismo su día de descanso y días festivos si así ocurriera.</p> <p>BECAS: EL EMPLEADOR con más de 100 y hasta 1000 TRABAJADORES, otorgará una beca a un TRABAJADOR con más de un año de antigüedad en términos de la ley, de acuerdo al presupuesto que asigne la empresa para este concepto.</p> <p>EQUIPO DE TRABAJO: EL EMPLEADOR otorgará como equipo de trabajo una bata a cada uno de sus TRABAJADORES, y al obtener la planta otorgará dos</p>	<p>El Tabulador está de la siguiente manera:</p> <p>Nivel 1: \$121.00 Nivel 2: \$137.00 Nivel 3: \$149.00 Nivel 4: \$160.00 Nivel 5: \$170.00</p>

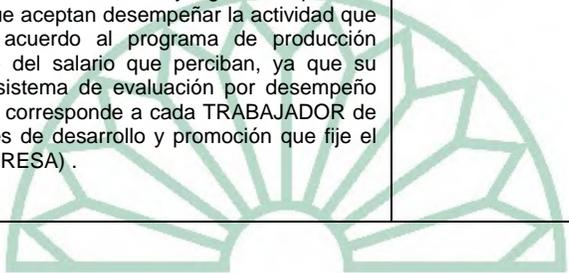
	<p>cambios de ropa por año, consistente en dos pantalones y dos camisas de la calidad y precio que la Empresa determine.</p>	
<p>SALUD Y SEGURIDAD</p>	<p>Es prioridad del EMPLEADOR la seguridad de sus TRABAJADORES, por lo que se compromete conjuntamente con el SINDICATO y los TRABAJADORES a integrar y operar la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene, mantener vigente su registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, promover las mejores prácticas que fortalezcan la seguridad, la salud, el orden, la limpieza y funcionalidad; prevengan y eviten condiciones y actos inseguros del personal o del establecimiento, ajustándose a la normatividad aplicable en ecología, salud, medio ambiente, desarrollo urbano, salubridad y demás que apliquen.</p> <p>El EMPLEADOR (EMPRESA) cumplirá con la obligación de afiliar a sus TRABAJADORES ante el IMSS, en los términos que regule la Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social, descontando y enterando las cuotas que correspondan a los trabajadores.</p> <p>A fin de prevenir y mantener la salud de los TRABAJADORES, estos se obligan como parte de las condiciones de trabajo a someterse a los exámenes médicos generales o especiales que ordene el EMPLEADOR tanto al inicio de la relación de trabajo como en cualquier momento en que sean requeridos, adoptar todos los procedimientos, normas, instrucciones y reglas que al efecto se determinen en el Reglamento Interno y/o manuales de que fije el EMPLEADOR, considerándose como desobediencia el incumplimiento de esas obligaciones.</p> <p>El EMPLEADOR (EMPRESA) proporcionará a los TRABAJADORES todos los utensilios y equipo necesario para la ejecución de sus labores así como el equipo de seguridad y protección que se requieran para el trabajo que cada uno desempeñe, mediante la firma de vales de resguardo. El TRABAJADOR se obliga a cuidar, conservar y utilizarlo exclusivamente para el desempeño de su trabajo en el uso para el que le fue proporcionado y de acuerdo al reglamento, instructivos visuales y manuales de trabajo por lo que en caso de pérdida o destrucción intencional por parte del TRABAJADOR, este deberá cubrir el importe de los mismos, tomando en cuenta el valor que tengan de acuerdo con las condiciones de uso.</p> <p>Cuando el TRABAJADOR sufra algún accidente de trabajo, por leve que sea deberá notificar de inmediato a sus superior más cercano del lugar donde se encuentre y acudir al servicio médico durante el turno de trabajo en que se accidentó para que la administración del EMPLEADOR (EMPRESA) se de por enterada y brinde la atención necesaria. Si se omite este procedimiento, el EMPLEADOR (EMPRESA) presumirá que el accidente no ocurrió dentro de sus instalaciones.</p> <p>El EMPLEADOR (EMPRESA) proporcionará los servicios médicos y de primeros auxilios en términos de Ley.</p>	<p>Este apartado continúa igual.</p>
<p>FLEXIBILIDAD LABORAL</p>	<p>EL EMPLEADOR podrá libremente contratar con terceros, las actividades de vigilancia, transporte, comedor, limpieza, construcción, mantenimiento, asesorías y demás servicios que estime necesarios, bajo la exclusiva responsabilidad de los contratistas respecto de sus propios TRABAJADORES,</p>	<p>Este apartado continúa igual.</p>

por lo tanto estos últimos serán ajenos a la EMPRESA y a la aplicación del presente CCT.

Ambas partes convienen en que el EMPLEADOR queda facultado para seleccionar y contratar en los términos de este contrato al personal que necesita para cubrir las vacantes en puestos de planta, eventuales, por tiempo determinado, para obra determinada o de nueva creación desde sus etapas de entrenamiento y periodos de prueba o evaluación.

Los TRABAJADORES están obligados a pertenecer al SINDICATO contratante, por lo que el EMPLEADOR (EMPRESA) se obliga a separar a los TRABAJADORES que no hayan ingresado al SINDICATO, que renuncien a este, o que sean separados de la organización, previa solicitud escrita del SINDICATO, sin responsabilidad alguna a cargo del EMPLEADOR (EMPRESA) la cual queda liberada de cualquier indemnización por este concepto.

Los TRABAJADORES han sido contratados para laborar en todas y cada una de las tareas, áreas, y lugares del proceso productivo, por lo que aceptan desempeñar la actividad que se les asigne de acuerdo al programa de producción independientemente del salario que perciban, ya que su ingreso atiende al sistema de evaluación por desempeño que individualmente corresponde a cada TRABAJADOR de acuerdo a los planes de desarrollo y promoción que fije el EMPLEADOR (EMPRESA).



**EL COLEGIO
DE SONORA
BIBLIOTECA
GERARDO CORNEJO MURRIETA**

Anexo 6.5

FAURECIA

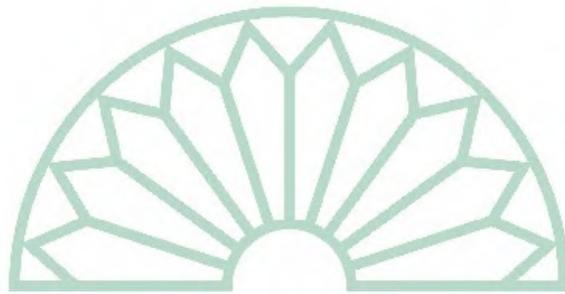
APARTADOS DEL CCT	CONTRATO 2004 -2006	CONTRATO 2006-2008
<p>MECANISMOS DE COMUNICACIÓN Y NEGOCIACION:</p>	<p>La Empresa se compromete a no intervenir en forma alguna en el régimen y asuntos del Sindicato</p> <p>La Empresa tiene el derecho exclusivo de manejar y administrar su negocio, incluyendo el derecho de decidir el número y la localización de los proyectos, maquinaria, herramientas y equipos a utilizarse, los métodos para efectuar toda clase de trabajos, subcontratarlos, determinar el número de turnos que se laboran, los sistemas de rotación de los trabajadores, los procesos de producción, determinar diseños, ingeniería, control de la calidad de los productos y en general gestionar sus operaciones con el propósito de realizar un comercio rentable dentro del marco de la ley y el presente contrato.</p>	<p>Este apartado en este Contrato Colectivo se eliminó completo.</p>
<p>JORNADAS DE TRABAJO Y TURNOS</p>	<p>La Empresa en el desarrollo de sus operaciones, utilizará los servicios de los trabajadores en los términos previstos en la ley, pudiendo modificar y distribuir de acuerdo a sus necesidades de operación y mantenimiento, jornadas de trabajo, horarios y días de descanso, notificando al Sindicato y a los trabajadores con anticipación.</p> <p>Entonces, la jornada semanal de trabajo será de 48, 45, y 42 horas, según se trate de la jornada diurna, mixta, o nocturna respectivamente.</p> <p>La Empresa tiene el derecho en todo momento de exigir a los trabajadores que laboren jornadas completas en 6 días de cada semana, o cualquier modalidad que mejor se ajuste a sus necesidades de operación, sin incurrir por ello en responsabilidad alguna.</p> <p>Todos los trabajadores están obligados a prestar sus servicios fuera de la jornada legal, en días festivos o en sus días de descanso semanal por el tiempo necesario, cuando las necesidades del trabajo así lo exijan, debiendo retribuirles la Empresa el tiempo trabajado en los términos de la Ley. Para todos estos casos será necesaria autorización por escrito del jefe inmediato u autorizado, sin cuyo requisito queda estrictamente prohibido al trabajador trabajar tiempo extra alguno o en sus días de descanso semanal u obligatorio y si los trabajare no tendrá derecho a cobrarlos.</p> <p>Se entiende por tiempo extraordinario toda prolongación de la jornada ordinaria semanal de trabajo y se pagará en los términos del artículo 68 de la Ley. La prolongación de la jornada ordinaria de trabajo que correspondas a la redistribución de la jornada conforme al artículo 59 de la Ley no será considerada como tiempo extraordinario.</p> <p>En caso de siniestro o cualquier emergencia que ponga en peligro la negociación, las propiedades o pertenencias de la Empresa o la vida de los trabajadores o de los representantes del patrón, los trabajadores están obligados a prestar sus servicios fuera de la jornada legal por todo el tiempo que sea necesario en las labores que se requieran</p>	<p>Este apartado continúa igual.</p>

	<p>para combatir dichos casos o ayudar a remediarlos.</p> <p>Cuando falten trabajadores para completar el personal de algún turno y la Empresa considere necesario cubrirlos, el o los trabajadores que designe la Empresa tendrán la obligación de cubrir dicho turno, ya bien sea que se doble dicho turno o se recurra al personal que se encuentre de descanso, pagando la Empresa dicho tiempo de acuerdo a la ley.</p> <p>En labores de trabajo continuo, el trabajador no podrá abandonar su puesto, aún cuando su jornada haya terminado hasta que el trabajador que vaya a sustituirlo en el turno siguiente haya tomado posesión de su trabajo, a menos que su jefe inmediato indique lo contrario.</p> <p>Los trabajadores disfrutarán de 30 minutos de descanso, para reposar o tomar sus alimentos fuera de su lugar de trabajo, en los lugares que la Empresa establezca para tal efecto.</p>	
<p>SALARIO Y PRESTACIONES</p>	<p>Los salarios que percibirán los trabajadores sindicalizados por los servicios que presten a la Empresa serán los fijados en el tabulador que forma parte integrante del presente contrato.</p> <p>Para efecto de pago, este se hará semanalmente en efectivo en moneda de curso legal, vía depósito en cuenta individual del trabajador en una institución bancaria. Los salarios y el tiempo extra trabajados de esa semana se cubrirán a los trabajadores el último día laborable de la semana siguiente.</p> <p>Todos los trabajadores estarán obligados a firmar, al recibir los salarios correspondientes, los recibos, comprobantes, listas de raya, y demás documentos comprobatorios que le presente la Empresa. Si los trabajadores tuvieron alguna prestación adicional que exigir a la Empresa por servicios prestados hasta la fecha de la firma de recibos y documentos a que se refiere esta cláusula, deberán exigirla al firmar los recibos correspondientes con objeto de que no quede adeudándoles la Empresa cantidad alguna. El hecho de no reclamar los salarios, tiempo extra y demás prestaciones a que tengan derecho al otorgar el recibo correspondiente, significará que los trabajadores están conformes con las cantidades recibidas y que no tienen reclamación alguna que hacer hasta esa fecha. Los trabajadores que laboren normalmente el día domingo se les cubrirá una prima dominical del 25% sobre su salario base en los términos del artículo 71 de la Ley.</p> <p>El tabulador está de la siguiente manera para este año.</p> <p>OPERADOR "A" \$76.00</p> <p>OPERADOR "B" \$85.00</p> <p>OPERADOR "C" \$90.00</p> <p>Las prestaciones son las siguientes:</p> <p>AGUINALDO: La Empresa se obliga a entregar a sus trabajadores de planta un aguinaldo equivalente a 16 días de salario base, pagadero a más tardar el día 20 de diciembre. En caso de que algún trabajador no haya prestado sus servicios todo el año, recibirá el aguinaldo en proporción al tiempo trabajado.</p> <p>* La Empresa a su discreción podrá establecer incentivos</p>	<p>El tabulador está de la siguiente manera para este año.</p> <p>Nivel 1, Técnico "A" : \$95.00 en un periodo de 0,1,2 meses Nivel 2, Técnico "B" \$110.00 en un periodo de 3,4 meses Nivel 3, Técnico "C" \$120.00 en un periodo 5,6 meses Nivel4,Técnico "D":\$140.00 en un periodo de 7,8,9,10,11 meses Nivel 5, Técnico "E": \$160.00 en un periodo de 12,13,14,15,16,17 meses Nivel 6, Técnico "F": \$168.00 de 18 meses en adelante.</p> <p>Prestaciones:</p> <p>FONDO DE AHORRO: <u>Se establece un fondo de ahorro el cual se formará con las aportaciones de la Empresa y de los trabajadores del 13% cada uno del salario ordinario o tabulado, de conformidad a las normas que al efecto se establezcan y como una prestación de previsión social y siendo liquidada la primera semana del mes de diciembre.</u></p>

	<p>que permitan motivar al empleado, ofreciendo a éste alguna prima, comisión, compensación o bono. En cada caso, la Empresa fijará a su entera discreción, así como determinará en qué momento y en qué condiciones nace el derecho del empleado a recibir dicha prima, comisión, compensación o bono.</p> <p>La Empresa no adquiere por este motivo la obligación de ninguna especie, pues será absolutamente voluntario de su parte otorgarlos, motivo por el cual podrá establecer o no los sistemas de incentivos descritos con anterioridad. La Empresa podrá o no, modificar, aumentar o reducir a su entera discreción y podrá igualmente cancelarlos, sin que por ello, el empleado tenga derecho a pago o compensación alguna.</p>	
<p>SALUD Y SEGURIDAD</p>	<p>La Empresa se obliga a afiliarse a sus trabajadores en el IMSS, efectuándose las retenciones y el pago de las cuotas en los términos de la Ley de la materia</p> <p>Las partes están de acuerdo que en caso de riesgos y enfermedades profesionales serán regidos por las disposiciones de la Ley del Seguro Social.</p> <p>Cuando el trabajador falte a sus labores como consecuencia de una enfermedad general o riesgo de trabajo, será considerado como único justificante el certificado de incapacidad expedido por el IMSS, el cual deberá ser entregado al Departamento de Recursos Humanos, el primer día hábil que se presente a laborar después de su incapacidad, con el objeto de que dicha falta no sea considerada como injustificada.</p> <p>Todo trabajador que sufra cualquier accidente en el desempeño de su trabajo, deberá dar aviso inmediatamente al supervisor más cercano o al personal de administración, a efecto de que éste tome las medidas pertinentes.</p> <p>Todos los trabajadores están obligados a prestar auxilio a cualquier compañero que sufra un accidente en el desempeño de su trabajo, a dar el aviso a que se refiere la cláusula anterior y a ayudar a dicho compañero a trasladarse al lugar donde deberán prestársele los primeros auxilios.</p> <p>Todo trabajador que contraiga una enfermedad contagiosa, que pueda poner en peligro la salud de sus compañeros, así como los demás trabajadores que conozcan de la existencia de la enfermedad, estarán obligados a dar aviso correspondiente a la empresa, para la prevención del contagio y tomar en su caso, las medidas conducentes.</p> <p>La Empresa y los trabajadores reconocen la obligación de cumplir con las disposiciones legales vigentes en materia de higiene y seguridad industrial, por lo tanto se constituirá la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene representantes de la Empresa y de los trabajadores sindicalizados, la cual sesionará regularmente y deberá proponer soluciones a los problemas que le sean turnados y que para llevar a cabo las funciones que conforme a los reglamentos sean de su competencia.</p> <p>Los trabajadores se obligan con la Empresa a cumplir con el reglamento de Seguridad e Higiene</p> <p>Los trabajadores estarán obligados a conservar limpios y en buen estado el centro de trabajo y en especial los baños, sanitarios, regaderas, casilleros y las áreas donde toman sus alimentos.</p>	<p>Este apartado continúa igual.</p>

	<p>La Empresa se obliga a proporcionar a sus trabajadores de planta el equipo de protección personal que la Empresa estime necesario. Es obligación de los trabajadores el uso del equipo de protección que la Empresa les proporcione. La Empresa canjeará el equipo de protección cuando éstos queden inservibles debido al uso normal del mismo trabajo, previa devolución del equipo usado.</p> <p>La Empresa sancionará a los trabajadores cuando éstos no usen o hagan uso indebido del equipo de protección personal proporcionado.</p> <p>Los trabajadores estarán obligados a someterse a reconocimientos y exámenes médicos que disponga la Empresa y acatar las recomendaciones derivadas de los mismos.</p> <p>La Empresa se obliga a mantener en el centro de trabajo, un área destinada para primeros auxilios dotada con los medicamentos y material necesario para la atención médica de urgencias.</p>	
<p>FLEXIBILIDAD LABORAL</p>	<p>Esquema de trabajo operativo que permite que los trabajadores laboren en las diferentes áreas de la planta o en diferentes actividades a las normalmente desempeñadas, apoyadas a través de la adquisición de conocimientos y en la participación de equipos de trabajo.</p> <p>En virtud de que es necesaria la ejecución de diversas labores consideradas como no usuales o extraordinarias relacionadas con el proceso productivo o de mantenimiento mayor y que por su naturaleza no requieren trabajadores de planta, la Empresa podrá a su elección contratar a trabajadores eventuales o a terceros para el desempeño de dichas labores.</p> <p>Para organizar y operar normalmente el establecimiento industrial, la Empresa podrá utilizar personal compuesto de técnicos y especialistas ya sean mexicanos o extranjeros conforme a la ley, estipulándose que dicho personal se considerará como de confianza, quedando fuera de la aplicación del presente contrato durante todo el tiempo en que se requieran sus servicios y por lo tanto la Empresa los designará y removerá libremente.</p> <p>Se juzga imprescindible por las partes, laborar dentro de un marco de flexibilidad operativa, por lo que se conviene que cada trabajador está obligado a prestar sus servicios en cualquier área del centro de trabajo, debiendo hacerlo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados; por lo tanto, la Empresa queda facultada para cambiar a sus trabajadores de actividad, de turno o de un departamento a otro, transitoria o permanentemente, siempre y cuando tales cambios sean sin perjuicio de sus percepciones económicas.</p> <p>Cuando por necesidades de la Empresa se requiera suspender temporal o definitivamente alguna especialidad de trabajo, algún departamento o proceso o parte del personal que labora en la Empresa, esta podrá suspender al personal o si no desea desocupar a dicho personal, pasar a los trabajadores afectados a otros departamentos permanente o transitoriamente mientras dure la suspensión, sin que los trabajadores ni el Sindicato puedan oponerse a su traslado, dando aviso al Sindicato.</p> <p><i>La Empresa se obliga sin responsabilidad alguna de su parte, a separar de su trabajo a aquellos trabajadores miembros del Sindicato que por cualquier concepto</i></p>	<p>La Empresa se obliga sin responsabilidad alguna de su parte, a separar de su trabajo a aquellos trabajadores miembros del Sindicato que por cualquier concepto renuncien a éste, sean suspendidos o expulsados del mismo. Esta separación la efectuará la Empresa de inmediato, salvo cuando la separación del trabajador perjudique la ejecución de las labores, en cuyo caso tendrá un plazo hasta de 30 días para llevar a cabo la separación. Tratándose de separaciones colectivas solicitadas por el Sindicato por renuncia de los trabajadores al mismo, suspensión o exclusión de éstos, la Empresa las llevará a cabo en forma paulatina una cada tres meses, pues se entiende que siendo colectivas, perjudican la operación. <u>Para la aplicación de dicha cláusula, el Sindicato solicitará a la Empresa por escrito la separación del trabajador o trabajadores, liberándola en dicho escrito de toda responsabilidad.</u></p>

renuncien a éste, sean suspendidos o expulsados del mismo. Esta separación la efectuará la Empresa de inmediato, salvo cuando la separación del trabajador perjudique la ejecución de las labores, en cuyo caso tendrá un plazo hasta de 30 días para llevar a cabo la separación. Tratándose de separaciones colectivas solicitadas por el Sindicato por renuncia de los trabajadores al mismo, suspensión o exclusión de éstos, la Empresa las llevará a cabo en forma paulatina una cada tres meses, pues se entiende que siendo colectivas, perjudican la operación.



**EL COLEGIO
DE SONORA
BIBLIOTECA
GERARDO CORNEJO MURRIETA**

Anexo 6.6

GESTION INDUSTRIAL DE SONORA

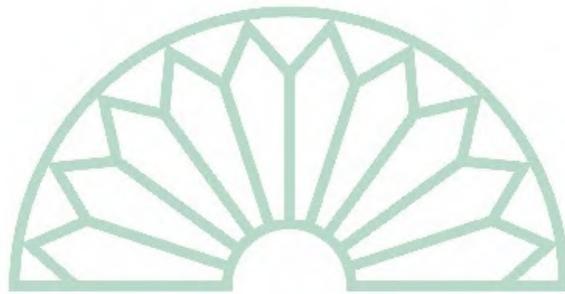
APARTADOS DEL CCT	CONTRATO 2004 -2006	CONTRATO 2006-2008
<p>MECANISMOS DE COMUNICACIÓN Y NEGOCIACION:</p>	<p>El Sindicato reconoce el derecho de la Empresa de establecer métodos y/o sistemas de trabajo que le permitan obtener niveles de productividad, eficiencia, calidad total, mejora continua y desarrollo de los recursos humanos que se requieren. Los representantes del Sindicato se comprometen a promover la comunicación oportuna con sus colaboradores, la integración y desarrollo de equipos de trabajo responsables, respetuosos y enfocados al logro de los resultados más óptimos; basados en la comunicación, colaboración y confianza.</p> <p>Los colaboradores sindicalizados se obligan a obedecer las órdenes e instrucciones que reciban de sus jefes en forma inmediata con la mayor diligencia y esmero que se requiera, aportando su mejor esfuerzo para obtener un alto índice de calidad, productividad y mejora continua, acatando en todo momento las disposiciones técnicas, administrativas y de seguridad que en cada proceso se requieran.</p>	<p>Este apartado continúa igual.</p>
<p>JORNADAS DE TRABAJO Y TURNOS</p>	<p>Empresa y Sindicato pactan que la jornada semanal será de 48 horas en el turno diurno, de 45 en el mixto y de 42 horas en el nocturno, autorizándose expresamente a la Empresa para que ésta determine los horarios en los que laborará el personal en los diferentes turnos. Ambas partes acuerdan que la Empresa podrá distribuir la jornada semanal en la forma que convenga para el desarrollo de la producción y queda autorizada para ajustar los horarios de acuerdo a la producción de la misma y también la de recuperar jornadas durante la semana a efecto de descansar el sábado por la tarde o cualquier otra modalidad equivalente, además del séptimo día del descanso todo esto en los términos del artículo 59 de la LEY.</p> <p><i>En caso de la jornada continua, los colaboradores sindicalizados están obligados a interrumpir sus labores durante 30 minutos a efecto de descansar o tomar alimentos fuera del lugar en el que prestan sus servicios (áreas industriales) y de la disposición del patrón. Queda al arbitrio de los colaboradores el utilizar las áreas de comedor, descanso o recreación durante este tiempo, por lo que dicho tiempo de descanso no forma parte de la jornada semanal ni diaria efectiva de trabajo en términos de lo dispuesto por los artículos 63 y 64 de la Ley; ya que los colaboradores por ningún motivo deberán permanecer en sus áreas de trabajo durante la media hora de descanso.</i></p> <p>Los colaboradores sindicalizados solo estarán obligados a laborar tiempo extraordinario, cuando exista orden previa y por escrito de la Empresa. Sin éste requisito, no se autorizará laborar antes ni después de la jornada asignada, por lo que el pago extraordinario solo se devengará con la presentación del comprobante autorizado.</p> <p>Los colaboradores sindicalizados para justificar sus ausencias tendrán que entregar la incapacidad médica otorgada por el IMSS al departamento médico, declarando</p>	<p><i>En todos los casos en la jornada diaria de trabajo, los colaboradores sindicalizados están obligados a interrumpir sus labores durante 30 minutos a efecto de descansar o tomar alimentos fuera del lugar en el que prestan sus servicios (áreas industriales) y de la disposición del patrón. Queda al arbitrio de los colaboradores el utilizar las áreas de comedor, descanso o recreación durante este tiempo, por lo que dicho tiempo de descanso no forma parte de la jornada semanal ni diaria efectiva de trabajo en términos de lo dispuesto por los artículos 63 y 64 de la Ley; ya que los colaboradores por ningún motivo deberán permanecer en sus áreas de trabajo durante la media hora de interrupción de la jornada.</i></p> <p><i>Los colaboradores sindicalizados para justificar sus ausencias tendrán que entregar inmediatamente y/o enviar a través de un familiar o amigo al departamento de Recursos Humanos la incapacidad médica correspondiente otorgada por el Instituto Mexicano del Seguro Social. Al reincorporarse el trabajador se obliga a declarar la enfermedad por la cual se le otorgó la incapacidad, si dentro de las 36 horas siguientes al inicio de su ausencia no presenta o envía la incapacidad correspondiente en original, la(s) falta(s) será(n) cuantificada(s) como injustificada(s) para todos los efectos legales a que haya lugar.</i></p>

	<p>la enfermedad por la cual se le otorga la incapacidad. Si dentro de la 48 horas siguientes al inicio de su ausencia, no se presenta o envía la incapacidad correspondiente en original, la(s) falta(s) será(n) injustificada(s) para todos los efectos legales a que haya lugar.</p>	
<p>SALARIO Y PRESTACIONES</p>	<p>Los colaboradores sindicalizados percibirán por su jornada diaria legal el pago devengado en base al tabulador de salarios anexo que forma parte del presente CCT. La Empresa cubrirá semanalmente los salarios incluyendo el pago del séptimo día en proporción al tiempo laborado, así como los días festivos y tiempo extra que corresponda a cada periodo. Si el colaborador sindicalizado labora menos de 48, 45 o 42 horas efectivas por semana de acuerdo a la jornada en que se preste el servicio, recibirá como salario por su trabajo el pago del tiempo efectivo que haya trabajado, más la parte proporcional del día de descanso.</p> <p>El tabulador está de la siguiente manera para este año.</p> <p>OPERADOR EN ENTRENAMIENTO (90 DIAS): \$110.00</p> <p>OPERADOR GENERAL DE PLANTA: \$110.00</p>	<p><i>El tabulador está de la siguiente manera para este año.</i></p> <p><i>OPERADOR EN ENTRENAMIENTO NIVEL "A" (90 DIAS): \$110.00</i></p> <p><i>OPERADOR NIVEL "B": \$119.00</i></p> <p><i>OPERADOR NIVEL "C": \$147.00</i></p> <p>Prestaciones</p> <p><u>AGUINALDO:</u> <i>La Empresa otorgará a sus colaboradores sindicalizados antes del día 20 de diciembre de cada año, la cantidad de 15 días de salario base tabulado en concepto de aguinaldo. Los colaboradores que no hayan cumplido un año de servicios percibirán su aguinaldo en forma proporcional al tiempo laborado.</i></p> <p><i>Los colaboradores sindicalizados de los niveles B y C y que asistan a trabajar el primero y el último día de su jornada de trabajo semanal tendrán derecho a percibir un bono semanal de \$100.00.</i></p> <p><i>Los colaboradores sindicalizados de los niveles B y C que laboren completas todas las jornadas de trabajo de la semana tendrán derecho a un bono de asistencia de \$48.00 semanales. El colaborador no genera derecho a parte proporcional de este beneficio.</i></p> <p><i>Con el fin de estimular el ahorro y apoyar el patrimonio de los colaboradores sindicalizados se establece un fondo de ahorro al cual el colaborador sindicalizado aportará semanalmente el 1% de sus salario base. La cantidad respectiva le será descontada de su salario vía nómina, contribuyendo la Empresa con una cantidad igual a la descontada al colaborador sindicalizado. El fondo de ahorro funcionará por periodos anuales liquidándose al colaborador sindicalizado al término de cada periodo el monto acumulado a su favor a esa fecha, más los intereses que generó la inversión de fondo.</i></p> <p><i>La Empresa concederá a los colaboradores sindicalizados vales de despensa para la adquisición de productos básicos por la cantidad de \$60.00 al mes.</i></p>
<p>SALUD Y SEGURIDAD</p>	<p>Es prioridad de la empresa mantener la seguridad y salud de sus colaboradores sindicalizados, y a fin de mantenerla y prevenir actos y condiciones que alteren o pongan en riesgo, los colaboradores se obligan como parte de las condiciones de trabajo a adoptar todos los procedimientos, normas, instrucciones de trabajo, ayudas visuales, métodos, procedimientos y reglas que al efecto se determinen en el reglamento interno y/o procesos de trabajo. Los colaboradores además se obligan a someterse a los exámenes médicos generales o especiales que ordene la empresa tanto al inicio del contrato de trabajo como en cualquier momento en que sean requeridos, considerándose como desobediencia el incumplimiento de cualquiera de éstas obligaciones.</p> <p>Es obligación de la Empresa y el Sindicato constituir y operar la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene, y mantener vigente la inscripción de sus miembros ante la</p>	<p>La Empresa proporcionará a sus Colaboradores sindicalizados todos los utensilios, materiales y equipo necesario para la ejecución de sus labores así como el equipo de seguridad y protección que se requieran para el trabajo que cada uno desempeñe, mediante la firma de vales de resguardo. El colaborador sindicalizado por su parte, se obliga a cuidar, conservar y utilizar permanente y exclusivamente en el desempeño de su trabajo y de acuerdo con el reglamento, el equipo, utensilios, uniformes y material que se le proporcione para el uso que corresponda cada uno de ellos, exclusivamente en el desempeño de su trabajo, por lo que en caso de pérdida, o destrucción intencional por parte del Colaborador, éste deberá cubrir el importe de los mismos, tomando en cuenta el valor que tengan de acuerdo con las condiciones de uso.</p> <p>NOTA: <u>En este apartado se eliminó la prestación de uniformes y calzado.</u></p>

	<p>Secretaría del Trabajo y Previsión Social, con el fin de promover las mejores prácticas de seguridad, prevenir y evitar condiciones y actos inseguros, para garantizar la seguridad del establecimiento y de las personas que se encuentran en él.</p> <p>La Empresa proporcionará a sus Colaboradores sindicalizados todos los utensilios, uniformes, calzado, materiales y equipo necesario para la ejecución de sus labores así como el equipo de seguridad y protección que se requieran para el trabajo que cada uno desempeñe, mediante la firma de vales de resguardo. El colaborador sindicalizado por su parte, se obliga a cuidar, conservar y utilizar permanente y exclusivamente en el desempeño de su trabajo y de acuerdo con el reglamento, el equipo, utensilios, uniformes y material que se le proporcione para el uso que corresponda cada uno de ellos, por lo que en caso de pérdida, o destrucción intencional por parte del Colaborador, éste deberá cubrir el importe de los mismos, tomando en cuenta el valor que tengan de acuerdo con las condiciones de uso.</p> <p>Empresa y Sindicato están de acuerdo en cumplir las disposiciones de la Ley del Seguro Social, el Reglamento Federal de seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo, las Normas de Desarrollo Urbano y Ecología, de Salubridad y Asistencia, y demás aplicables, a fin de conservar seguro, limpio, ordenado y funcional el centro de trabajo, para seguridad de los propios colaboradores y de la comunidad.</p> <p>Cuando el colaborador sindicalizado sufra algún accidente de trabajo por leve que este sea, deberá notificar de inmediato a su jefe directo o a su compañero más cercano del lugar donde se encuentre y acudir al servicio médico durante el turno de trabajo en que se accidentó para que la administración de la Empresa se dé por enterada y otorgue la atención requerida.. Si se omite este procedimiento, la Empresa presumirá que el accidente no ocurrió dentro de sus instalaciones.</p>	<p><u>La Empresa proporcionará a sus colaboradores sindicalizados en marzo y septiembre de cada año uniformes consistentes en dos camisetitas tipo polo, dos pantalones de mezclilla y un par de zapatos. Dicho uniforme deberá el colaborador sindicalizado utilizarlo únicamente durante la ejecución de sus servicios para la Empresa.</u></p> <p>NOTA: Este párrafo se agregó completo.</p>
<p>FLEXIBILIDAD LABORAL</p>	<p>La Empresa podrá libremente contratar con terceros las actividades de vigilancia, transporte, limpieza, construcción, mantenimiento, asesorías y demás servicios que estime necesarios, incluyendo aquellas actividades operativas que puedan ser llevadas a cabo por terceros con mayor eficiencia a juicio de la Empresa, bajo la exclusiva responsabilidad de los contratistas respecto de sus propios trabajadores, por lo tanto éstos últimos serán ajenos a la Empresa y no les aplica el presente CCT.</p> <p>Ambas partes convienen en que la Empresa queda facultada para seleccionar y contratar en los términos de éste CCT al personal que necesite para cubrir las vacantes de puestos de planta, eventuales, por tiempo determinado, para obra determinada o puestos de nueva creación, en entrenamiento o para capacitación de acuerdo a sus procesos de selección y evaluación de resultados.</p> <p>El Sindicato reconoce que por requerimientos de sus clientes, la Empresa tiene necesidad de variar los volúmenes de su producción, por lo que estará facultada en los términos de este contrato tanto para aumentar la contratación de personal por tiempo u obra determinada y/o incrementar su plantilla de personal, así como también disminuir el número de personal sindicalizado de acuerdo a la disminución de la producción.</p>	<p>Este apartado continúa igual.</p>

Los colaboradores sindicalizados han sido contratados para laborar en todas y cada una de las tareas, áreas y lugares del proceso productivo, así como actividades básicas como dar mantenimiento de primer nivel del equipo barrer, limpiar y pintar áreas asignadas por lo que aceptan desempeñar la actividad que se les asigne de acuerdo al programa de producción y conservación del equipo.

El Sindicato reconoce que es facultad de la Empresa el asignar el lugar de trabajo que requiera de acuerdo a sus necesidades dentro de la República Mexicana, por lo que a nombre de sus agremiados acepta que éste se modifique previa notificación con un mínimo de 48 hrs. de anticipación.



EL COLEGIO
DE SONORA
B I B L I O T E C A
GERARDO CORNEJO MURRIETA

Anexo 6.7

MARTIN REA INTERNATIONAL

APARTADOS DEL CCT	CONTRATO 2004 -2006	CONTRATO 2006-2008
<p>MECANISMOS DE COMUNICACIÓN Y NEGOCIACION:</p>	<p>Ambas partes convienen en que la Empresa queda facultada para seleccionar y contratar en los términos de este contrato al personal que necesite para cubrir las vacantes de puestos de planta, eventuales, por tiempo determinado, para obra determinada o puestos de nueva creación, en entrenamiento o para capacitación de acuerdo a sus procesos de selección y evaluación de resultados.</p> <p>El Sindicato reconoce el derecho de la empresa de establecer métodos y/o sistemas que le permitan obtener equipos de trabajo altamente productivos, eficientes, que propicien el desarrollo del mayor potencial de sus recursos humanos en base a las metas que la empresa presente. Los representantes del Sindicato se comprometen a promover la comunicación oportuna con sus colaboradores en el desarrollo de equipos de trabajo responsables y respetuosos en busca de los más óptimos resultados, basados en la COMUNICACION, EL RESPETO A LA DIGNIDAD Y EL COMPROMISO DE COLABORACION Y COORDINACION DE ESFUERZOS.</p> <p>Los colaboradores sindicalizados se obligan a obedecer y/o ejecutar de manera inmediata las órdenes e instrucciones que reciban de sus jefes y/o que se consignen en los manuales de operación y/o descripción del puesto de su área de responsabilidad; con la mayor diligencia y esmero que se requiera, aportando su mejor esfuerzo para obtener un alto índice de calidad, mejora y productividad, acatando en todo momento las disposiciones técnicas, administrativas y de seguridad que en cada proceso se requieran.</p>	
<p>JORNADAS DE TRABAJO Y TURNOS</p>	<p>Empresa y Sindicato pactan que la jornada semanal será de 48 hrs. en el turno diurno, de 45 hrs. en el mixto y de 42 hrs. en el turno nocturno, autorizándose expresamente a la empresa para que ésta determine los horarios en los que laborará el personal en los diferentes turnos. Ambas partes acuerdan que la empresa podrá distribuir la jornada semanal en la forma en que convenga para el desarrollo de la producción y queda autorizada a distribuir el tiempo laborable de la semana en 4, 5 o 6 días de la semana, o recuperar jornadas a efecto de descansar el sábado por la tarde además del séptimo día de descanso o cualquier otra modalidad equivalente.</p> <p>En caso de la jornada continua, los Colaboradores sindicalizados deberán de interrumpir sus labores durante treinta minutos a efecto de descansar o tomar alimentos y salir fuera del lugar en el que prestan sus servicios (áreas industriales) y de la disposición del patrón. Queda al arbitrio de los colaboradores el utilizar bajo su estricta responsabilidad las áreas de comedor, descanso o recreación durante la media hora de descanso.</p> <p>Los colaboradores sindicalizados solo estarán obligados a laborar tiempo extraordinario o bien durante el tiempo de que disponen para descanso y alimentos o en días de</p>	

	descanso semanal u obligatorio, cuando exista orden previa y por escrito de la empresa. Sin este requisito no se autorizará laborar en estos supuestos.	
SALARIO Y PRESTACIONES	<p>Los colaboradores sindicalizados percibirán por su jornada diaria legal el pago devengado en base al tabulador de salarios anexo que forma parte del presente CCT. La empresa cubrirá semanalmente los salarios incluyendo el pago del séptimo día que será en proporción al tiempo laborado, así como los días festivos y tiempo extra que corresponda a cada periodo.</p> <p>Si el colaborador sindicalizado labora menos de 48 horas, 45, o 42 efectivas por semana de acuerdo a la jornada en que se preste el servicio, recibirá como salario por su trabajo el pago de tiempo efectivo que haya trabajado, más la parte proporcional del día de descanso.</p> <p>El Tabulador está de la siguiente manera:</p> <p>OPERADOR DE ENTRENAMIENTO: \$98.50</p> <p>OPERADOR BASICO: \$110.00</p> <p>OPERADOR AVANZADO: \$135.00</p> <p>OPERADOR EXPERTO: \$155.00</p> <p>Las prestaciones son las siguientes:</p> <p>AGUINALDO: La Empresa otorgará a sus colaboradores sindicalizados antes del día 2o de diciembre de cada año, la cantidad de 17 días de salario base tabulado en concepto de aguinaldo. Los colaboradores que no hayan cumplido el año de servicios percibirán su aguinaldo en forma proporcional al tiempo laborado.</p> <p>FONDO DE AHORRO: La Empresa conjuntamente con los trabajadores constituirá un fondo de ahorro mediante la aportación equivalente al 3% del salario diario nominal que aporte cada parte y que se le devolverá al trabajador a más tardar el 15 de diciembre de cada año o en la forma en que las partes pacten en un futuro. La aportación patronal al fondo de ahorro en ningún caso podrá exceder los topes establecidos por la Ley del Impuesto sobre la Renta y su reglamento para efectos de su deducibilidad en beneficio de la Empresa y de su exención en el pago de impuestos en favor del colaborador.</p> <p>BONOS DE DESPENSA: La Empresa concederá a los colaboradores una ayuda para despensas familiares que se entregará a cada colaborador mediante bonos de compra canjeables por alimentos básicos equivalentes al 6% del salario base tabulado del colaborador. El monto de los bonos en ningún caso podrá establecer los topes establecidos por la Ley del Impuesto sobre la Renta y su Reglamento para efectos de su deducibilidad en beneficio de la Empresa y de su exención en el pago de impuestos en favor del colaborador.</p> <p>ALIMENTOS: La Empresa proporcionará diariamente a cada uno de sus colaboradores durante su jornada un alimento en el lugar que para tal efecto determine la Empresa. Será facultad de la Empresa determinar la mejor forma para proporcionar a los colaboradores este beneficio.</p> <p>TRANSPORTACION: La Empresa concederá a sus colaboradores de manera provisional un servicio de transporte a través de rutas preestablecidas a efecto de facilitar su llegada a las instalaciones de la Empresa y su</p>	 <p>COLEGIO DE PROFESORES DE LA INDUSTRIA Y COMERCIO DE MEXICO</p>

	<p>regreso a sus domicilios a la finalización de la jornada. El servicio de transporte estará en vigor mientras no exista servicio público de transporte disponible hasta la zona en donde se ubican las instalaciones de la Empresa. El servicio que se ofrece no releva al colaborador de su obligación de asistir puntualmente al trabajo conforme al horario que le sea aplicable.</p> <p>NACIMIENTO DE HIJOS: La Empresa acepta conceder a los colaboradores permiso con un día de goce de salario en caso del nacimiento de un hijo, estando obligado a comprobar el evento mediante la presentación de copia certificada del acta de nacimiento respectiva. De no ser así, la ausencia se considerará como falta injustificada. Además los colaboradores tendrán derecho a una ayuda de \$500.00 por acontecimiento.</p> <p>FALLECIMIENTOS: La Empresa acepta conceder a los colaboradores un permiso con goce de salario por un día en caso de fallecimiento de padres, cónyuge o hijos. El colaborador deberá comprobar el evento mediante copia certificada del acta de defunción correspondiente, ya que de no hacerlo, la falta se considerará como injustificada. Además los colaboradores percibirán una ayuda para gastos funerarios de \$2.000.</p>	
<p>SALUD Y SEGURIDAD</p>	<p>Es prioridad de la empresa mantener la seguridad y salud de sus colaboradores sindicalizados, y a fin de prevenir y evitar actos y condiciones que alteren o pongan en riesgo la integridad física de sus colaboradores, se fijan como parte de las condiciones de trabajo obligatorias de la partes acatar todos los procedimientos, normas, instrucciones, reglas que al efecto se determinen en el reglamento interno, instructivos, señalamientos, manuales, ayudas visuales, instrucciones de trabajo y demás que se implementen. Los colaboradores además se obligan a someterse a los exámenes médicos generales o específicos que implemente la empresa tanto al inicio del contrato de trabajo como en cualquier momento en que sean requeridos, considerándose como desobediencia el incumplimiento de estas obligaciones.</p> <p>Es obligación de la Empresa y el Sindicato constituir y operar la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene, y mantener vigente la inscripción de sus miembros ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, con el fin de promover las mejores prácticas de seguridad, prevenir y evitar condiciones y actos inseguros, para garantizar la seguridad del establecimiento y de las personas que se encuentran en él.</p> <p>Los colaboradores sindicalizados para justificar sus ausencias tendrán que entregar al incapacidad médica otorgada por el IMSS al departamento médico, declarando la enfermedad por la cual se otorga la incapacidad. Si dentro de las 48 horas siguientes al inicio de su ausencia, no presenta o envía la incapacidad correspondiente ne original, la(s) falta(s) será(n) injustificada(s) para todos los efectos legales a que haya lugar.</p> <p>La Empresa proporcionará a sus Colaboradores sindicalizados todos los utensilios, materiales y equipo necesario para la ejecución de sus labores así como el equipo de seguridad y protección que se requieran para el trabajo que cada uno desempeñe, mediante la firma de vales de resguardo. El colaborador sindicalizado por su parte, se obliga a cuidar, conservar y utilizar permanente y exclusivamente en el desempeño de su trabajo y de acuerdo con el reglamento, el equipo, utensilios, uniformes y material que se le proporcione para el uso que</p>	

	<p>corresponda cada uno de ellos, exclusivamente en el desempeño de su trabajo, por lo que en caso de pérdida, o destrucción intencional por parte del Colaborador, éste deberá cubrir el importe de los mismos, tomando en cuenta el valor que tengan de acuerdo con las condiciones de uso.</p> <p>Empresa y Sindicato están de acuerdo en cumplir las disposiciones de la Ley del Seguro Social, el Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo, las Normas de Desarrollo Urbano y Ecología, de Salubridad y Asistencia, y demás aplicables, a fin de conservar seguro, limpio, ordenado y funcional el centro de trabajo, para seguridad de los propios colaboradores y de la comunidad.</p> <p>Cuando el colaborador sindicalizado sufra algún accidente de trabajo por leve que este sea, deberá notificar de inmediato a su jefe directo o a su compañero más cercano del lugar donde se encuentre y acudir al servicio médico durante el turno de trabajo en que se accidentó para que la administración de la Empresa se dé por enterada. Si se omite este procedimiento, la Empresa presumirá que el accidente no ocurrió dentro de sus instalaciones.</p>	
<p>FLEXIBILIDAD LABORAL</p>	<p>La Empresa podrá libremente contratar a terceros las actividades de vigilancia, transporte, limpieza, construcción, mantenimiento, asesorías y demás servicios que estime necesarios, incluyendo aquellas actividades operativas que puedan ser llevadas a cabo por terceros con mayor eficiencia a juicio de la Empresa, bajo la exclusiva responsabilidad de los contratistas respecto de sus propios trabajadores, por lo tanto éstos últimos serán ajenos a la Empresa y no les aplica el presente CCT.</p> <p>Los colaboradores sindicalizados han sido contratados para laborar en todas y cada una de las tareas, áreas y lugares del proceso productivo, así como actividades de limpieza, pintura y mantenimiento de instalaciones inclusive, por lo que aceptan desempeñar la actividad que se les asigne de acuerdo al programa de producción, sin detrimento del salario que perciban, ya que el rango de salario atiende al sistema de evaluación por desempeño que individualmente corresponde a cada colaborador sindicalizado en base al Sistema de Promociones.</p> <p>El Sindicato reconoce que es facultad de la Empresa el asignar el lugar de trabajo que requiera de acuerdo a sus necesidades dentro de la República Mexicana, por lo que a nombre de sus agremiados acepta que éste se modifique previa notificación con un mínimo de 48 hrs. de anticipación.</p> <p>Igualmente la Empresa queda facultada para cambiar a los colaboradores de turno y de puesto, siempre y cuando tales cambios sean sin perjuicio de su salario, reconociendo el Sindicato dicha facultad de la Empresa y que la misma no se verá restringida por el trabajo habitual desempeñado.</p>	

Anexo 6.8

MARTIN REA AUTOMOTIVE
Antes (Thyssenkrupp Budd)

APARTADOS DEL CCT	CONTRATO 2004 -2006	CONTRATO 2006-2008
MECANISMOS DE COMUNICACIÓN Y NEGOCIACION:		
JORNADAS DE TRABAJO Y TURNOS		<p>La semana laboral será de 48 horas efectivas de trabajo para el turno diurno; de 45 horas efectivas para el turno mixto y de 42 horas efectivas de trabajo para el nocturno en los términos de la LEY.</p> <p>Es jornada diurna la comprendida entre las 6:00 y 20:00 horas; es jornada nocturna la comprendida entre las 20:00 y las 6:00 horas del día siguiente; y es jornada mixta la que comprende periodos de las jornadas diurna y nocturna, siempre que abarque menos de tres horas y media de la jornada nocturna.</p> <p>El horario de labores será fijado por la EMPRESA de acuerdo con sus necesidades, la cual podrá modificar tanto el mismo como la distribución o repartición de las horas laborales de la semana de acuerdo con las necesidades del servicio.</p> <p>Cuando las necesidades del servicio lo permitan la jornada semanal de trabajo de seis días podrá distribuirse en cinco, a fin de que los TRABAJADORES descansen el sexto día de la semana, pagando el tiempo correspondiente con trabajo distribuido proporcionalmente en los otros cinco días laborables de la semana.</p> <p>Los TRABAJADORES al servicio de la EMPRESA disfrutarán de un día de descanso con goce de salario, después de seis días consecutivos de trabajo efectivo. El TRABAJADOR que tenga una o más faltas de asistencia a la semana, recibirá únicamente la proporción de cada día efectivamente trabajado o que deba considerarse como tal, para integrar así el salario correspondiente al descanso semanal.</p> <p>En el REGLAMENTO se establecerán los turnos y horarios respectivos, con las modalidades que las actividades de la EMPRESA requieran, laborándose en forma continua o discontinua y rolando turnos en forma debidamente programada dentro de los límites de la jornada ordinarias diaria y semanal de trabajo que establece la LEY, a fin de obtener la calidad requerida y el mayor rendimiento posible.</p> <p>Los TRABAJADORES no laborarán tiempo extra ni en días de descanso semanal u obligatorio ni durante el tiempo de que disponen para tomar sus alimentos o descansar, si no es mediante orden que les dé la EMPRESA por escrito, por conducto de sus REPRESENTANTES al efecto autorizados, caso en el cual serán retribuidos respectivamente conforme a los artículos 67 y 68, 73 y 75 de la LEY</p> <p>Los TRABAJADORES deberán iniciar la prestación de sus</p>

		<p>servicios en su puesto específico de trabajo, precisamente a la hora de inicio de su jornada ya con su ropa de trabajo, una vez concluido su arreglo personal, después de haber registrado su ingreso. Al término de su jornada diaria, los TRABAJADORES no deberán abandonar sus funciones, sino hasta que haya concluido efectivamente su turno de trabajo, registrando inmediatamente su salida de acuerdo al sistema establecido por la EMPRESA.</p> <p>La jornada diaria de trabajo se interrumpirá durante treinta minutos, tiempo durante el cual los TRABAJADORES podrán tomar sus alimentos y descansar. La EMPRESA fijará y podrá modificar, de acuerdo con las necesidades del servicio, el momento en que se interrumpirá la jornada para tomar alimentos.</p> <p>La EMPRESA podrá conceder permisos a sus trabajadores sin goce de salario, de acuerdo con la fracción X del artículo 132 de la LEY y además cuando a su juicio sea justificado, fijando al efecto el término del permiso.</p> <p>En caso de ausencia del TRABAJADOR por cualquier causa, comunicará el motivo de su ausencia a la EMPRESA por conducto de su jefe inmediato por lo menos una hora antes del inicio de la jornada, justificándolo a la brevedad posible. Lo anterior con la finalidad de que la EMPRESA esté en condiciones de cubrir la ausencia oportunamente.</p>
<p>SALARIO Y PRESTACIONES</p>		<p>Salario es la cantidad que la EMPRESA pagará a sus TRABAJADORES por jornada legal de trabajo, según el puesto que desempeñen y la categoría del mismo, de conformidad con el tabulador que se anexa y que es parte integrante de este CONTRATO.</p> <p>El salario correspondiente al día de descanso semanal se forma con el 16.66 del salario ordinario por cada día trabajado durante la semana o que deba considerarse como tal, de conformidad con la LEY O EL PRESENTE CONTRATO.</p> <p>De acuerdo al nuevo tabulador por la revisión del CCT, los sueldos quedan de la siguiente manera:</p> <p>OPERADOR "A" Entrenamiento: \$104.16 Operador "B" (No soldador) B1: \$116.25 B2: \$127.28 B3: \$157.35 Operador "C" (Soldador) C1: \$127.28 C2: \$139.35 C3: \$181.47</p> <p>Prestaciones</p> <p>La EMPRESA cubrirá a sus trabajadores el equivalente a 16 días de salario tabulado por concepto de aguinaldo anual, en los términos y condiciones que establece la LEY, en la inteligencia de que aquellos que no hayan laborado el año completo, se les pagará la parte proporcional de esta prestación conforme al tiempo trabajado.</p> <p>Con el objeto de estimular el ahorro y apoyar el patrimonio de los TRABAJADORES, se establece un fondo de ahorro mediante el cual el TRABAJADOR aportará el 4% de su salario tabulado, cantidad que le será descontada de su salario vía nómina, contribuyendo la EMPRESA con una cantidad igual a la descontada al TRABAJADOR. El fondo de ahorro funcionará por ejercicios anuales, liquidándose el monto acumulado a su favor más los intereses generados de su inversión a la conclusión del ejercicio.</p>

		<p>La EMPRESA se compromete a otorgar mensualmente a los TRABAJADORES vales de despensa por un valor equivalente al 13% del salario tabulado que corresponda al TRABAJADOR por cada día efectivamente laborado.</p> <p>Los TRABAJADORES tendrán derecho a un bono de asistencia perfecta por cada día que hayan laborado completa su jornada ordinaria de trabajo con base a la siguiente tabla:</p> <p>Operador no soldador B1: \$10.00, Operador no soldador B2: \$10.00, Operador no soldador B3: \$20.00, Operador soldador C1: \$10.00, Operador Soldador C2: \$10.00, Operador Soldador C3: \$26.00</p>
<p>SALUD Y SEGURIDAD</p>		<p>Para todos los casos de enfermedades naturales y profesionales, así como maternidad y riesgos profesionales, EMPRESA Y SINDICATO se obligan a sujetarse a lo que establecen la LEY y la ley del Seguro Social, pagando cada una de las partes las cuotas señaladas por el ordenamiento citado. La EMPRESA, una vez que inscriba a sus TRABAJADORES en el IMSS, quedará relevada de todas las obligaciones que en materia de riesgos de trabajo le impone la LEY. En los casos de incapacidades provenientes de riesgos profesionales, las partes se sujetan a lo establecido por la ley del Seguro Social en lo que respecta a indemnizaciones.</p> <p>Los trabajadores quedan obligados a someterse a todas las disposiciones que respecto a reconocimientos, prescripciones facultativas y prevenciones de accidentes y enfermedades establezcan las leyes, los reglamentos, las autoridades, EL REGLAMENTO, y la EMPRESA. Queda expresamente establecido que los TRABAJADORES serán examinados por médicos de la EMPRESA, siempre que ésta lo orden, para comprobar si padecen o no alguna enfermedad profesional, contagiosa o incurable o si tienen alguna predisposición o incapacidad para cumplir su labor.</p> <p>La EMPRESA y los TRABAJADORES a su servicio observarán todas las disposiciones legales en materia de higiene y seguridad y aquellas que dicte la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene que se cree en la EMPRESA.</p> <p>En los casos necesarios, la EMPRESA proporcionará a sus TRABAJADORES los equipos de protección que requieran, de acuerdo a las labores que desarrollen. El uso del equipo de seguridad que proporcione la EMPRESA es absolutamente obligatorio, de tal manera que el hecho de que un TRABAJADOR labore sin usar el equipo que se le haya proporcionado es causa justificada de rescisión de su contrato de trabajo.</p> <p>Para evitar accidentes de trabajo, la EMPRESA observará lo dispuesto por el Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo y adoptará las medidas de seguridad que ordene la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene que funcione en la propia EMPRESA, asimismo lo harán los TRABAJADORES.</p> <p>La EMPRESA mantendrá debidamente equipados botiquines para primeros auxilios.</p>
<p>FLEXIBILIDAD LABORAL</p>		<p>La EMPRESA y SINDICATO convienen en que es condición indispensable para prestar servicios a la EMPRESA, ser miembro activo del SINDICATO contratante. Las necesidades de personal de la EMPRESA serán cubiertas por personal que la EMPRESA contacte directamente. El TRABAJADOR tendrá la obligación de sindicalizarse inmediatamente.</p>

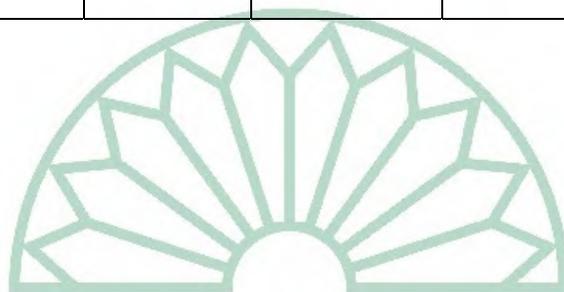
		<p>Si el SINDICATO no acepta al trabajador en su seno, tendrá derecho a pedir su remoción dentro de los ocho días siguientes al momento en que reciba la solicitud de ingreso del TRABAJADOR y la EMPRESA tendrá la obligación de llevar a efecto el cese del TRABAJADOR, requiriéndose para ello, solicitud por escrito del SINDICATO, entendiéndose que la separación será sin responsabilidad de ningún género para la EMPRESA.</p> <p>La EMPRESA a solicitud del SINDICATO contratante, dará por terminado sin responsabilidad alguna para ella o suspenderá temporalmente el contrato individual de trabajo de aquel o aquellos TRABAJADORES que renuncien, sean expulsados o sancionados por el SINDICATO, por las violaciones en que incurran a los estatutos de su organización sindical. El SINDICATO comunicará por escrito a la EMPRESA lo anterior. Si para no entorpecer el servicio se requieren de inmediato los servicios del TRABAJADOR sancionado o expulsado, la EMPRESA dará cumplimiento a la solicitud del SINDICATO hasta que éste le proporcione a la persona que deba sustituir al TRABAJADOR expulsado o sancionado, o bien hasta que la EMPRESA lo contrate directamente.</p> <p>En los casos de emergencia, tales como incendios, derrumbes, inundaciones y todo caso de fuerza mayor, la EMPRESA podrá, sin los requisitos de este CONTRATO, ocupar el personal que sea necesario, pero este personal quedará desocupado tan pronto como desaparezcan las causas por las que se requirieron sus servicios. Por otro lado, los TRABAJADORES de la EMPRESA tendrán la obligación de participar en las labores necesarias para atender estos casos de emergencia, conforme a las instrucciones de la EMPRESA.</p> <p>En cuanto a flexibilidad en los salarios: los salarios a que tengan derecho los TRABAJADORES se pagarán en moneda de curso legal los sábados de cada semana en el lugar de prestación de servicios. Los pagos los podrá hacer la EMPRESA ya sea en efectivo o mediante depósito a la cuenta bancaria del TRABAJADOR. En este último caso, las partes convienen en considerar como medio idóneo para acreditar el monto y pago de los salarios las nóminas de la EMPRESA administradas con los estados de cuenta que expida el banco.</p> <p>Los salarios se cubrirán inmediatamente después de terminada la jornada de trabajo si el pago se hiciera en efectivo. Si fuere mediante depósito éste se hará durante el transcurso del día que corresponda al pago. Si algún TRABAJADOR tuviere reclamación sobre su alcance, lo hará el día hábil siguiente y de existir diferencia se liquidará de inmediato.</p> <p>Los TRABAJADORES desempeñarán el servicio bajo la dirección de los REPRESENTANTES de la EMPRESA a cuya autoridad estarán subordinados en todo lo que concierne al trabajo y seguirán los métodos, procedimientos e instrucciones que les indique la EMPRESA, por conducto de sus REPRESENTANTES o por quienes ellos designen.</p>
--	---	--

Anexo 7. COMPARATIVO CONTRATOS COLECTIVOS DE TRABAJO DE FORD Y SUS PROVEEDORAS

Anexo 7.1 Mecanismos de Negociación y Comunicación.

FORD	BENTELEER	COLLINS & AIKMAN	FAURECIA	MARTINREA INTERNACIONAL	MARTINREA AUTOMOTIVE	SONORA FORMING	GESTION INDUSTRIAL
Reconocimiento del Sindicato al derecho de la Empresa de establecer métodos y sistemas que permitan obtener mejores niveles de productividad, eficiencia, calidad y el desarrollo de los recursos humanos.	El Sindicato reconoce y acepta que la dirección, administración de la Empresa corresponde únicamente a la misma. Por lo tanto la Empresa tendrá el derecho de establecer, mantener y revisar los estándares de calidad y producción requeridos.	El Sindicato reconoce el derecho de la Empresa, para establecer métodos y/o sistemas que le permitan obtener los niveles de productividad, eficiencia, calidad, mejora continua y desarrollo de los recursos humanos.	En este apartado se hace referencia casi, casi a un absolutismo por parte de la empresa para manejar todos sus intereses de la manera que mejor convenga y mantener una distancia respecto al sindicato.	El Sindicato reconoce el derecho de la empresa de establecer métodos y/o sistemas que le permitan obtener equipos de trabajo altamente productivos, eficientes, que propicien el desarrollo del mayor potencial de sus recursos humanos en base a las metas que la empresa presente.	No hay nada en este apartado.	El Sindicato reconoce el derecho de la Empresa de establecer métodos y/o sistemas que le permitan obtener los niveles de productividad, eficiencia, calidad, mejora continua y desarrollo de los recursos humanos.	El Sindicato reconoce el derecho de la Empresa de establecer métodos y/o sistemas de trabajo que le permitan obtener niveles de productividad, eficiencia, calidad total, mejora continua y desarrollo de los recursos humanos que se requieren.
Comunicación conjunta entre Empresa y Sindicato para revisar los problemas de los trabajadores.	El Sindicato contratante acepta la responsabilidad de promover los objetivos comunes, cooperar con la Empresa en todo lo relacionado a normas de conducta, puntualidad, asistencia y planes para resolución de problemas. También promover, mejorar, vigilar la productividad, así como el aseguramiento de la calidad de los productos elaborados por la Empresa.	El Empleador y el Sindicato comprometen en establecer juntas de trabajo, para resolver conjuntamente los problemas y necesidades de trabajo.					
Disposición para desarrollar y mejorar relaciones laborales armoniosas.	Ambas partes expresan su intención de alcanzar una relación armoniosa de soporte mutuo entre la Empresa los Trabajadores y el Sindicato	Empresa y sindicato se comprometen a mantener la armonía, el trabajo en equipo y buscar por todos los medios mejorar las relaciones laborales.	Los representantes del Sindicato se comprometen a promover la comunicación oportuna con sus colaboradores, la integración y desarrollo de equipos de trabajo responsables, respetuosos enfocados al logro de resultados óptimos, basados en la comunicación, colaboración y confianza.	Los representantes del Sindicato se comprometen a promover la comunicación oportuna con sus colaboradores en el desarrollo de equipos de trabajo responsables y respetuosos en busca de los más óptimos resultados, basados en la COMUNICACION, EL RESPETO A LA DIGNIDAD Y EL COMPROMISO DE COLABORACION Y COORDINACION DE ESFUERZOS.		Los representantes del Sindicato se comprometen a promover la comunicación oportuna con sus colaboradores, la integración y desarrollo de equipos de trabajo responsables, respetuosos y enfocados al logro de los resultados más óptimos, basados en la comunicación, colaboración y confianza.	Los representantes del Sindicato se comprometen a promover la comunicación oportuna con sus colaboradores, la integración y desarrollo de equipos de trabajo responsables, respetuosos y enfocados al logro de los resultados más óptimos; basados en la comunicación, colaboración y confianza.

<p>Empresa, Sindicato y Trabajadores se obligan a respetar el presente CCT así como las normas inherentes a la capacitación y adiestramiento y las del reglamento de higiene y seguridad industrial vigentes.</p>	<p>El Sindicato contratante acepta la responsabilidad de promover los objetivos comunes, cooperar con la Empresa en todo lo relacionado a normas de conducta, puntualidad, asistencia y planes para resolución de problemas. También promover, mejorar, vigilar la productividad, así como el aseguramiento de la calidad de los productos elaborados por la Empresa.</p>	<p>Los Trabajadores se obligan a obedecer en forma inmediata las órdenes e instrucciones que reciban de sus jefes, por instructivos o manuales de trabajo cualquiera que sea la denominación que se les de, y actuar con la mayor diligencia y esmero que se requiera, aportando su mejor esfuerzo para obtener un alto índice de calidad, productividad y mejora continua, acatando en todo momento las normas y disposiciones técnicas, administrativas y de seguridad que en cada proceso se requieran.</p>		<p>Los colaboradores sindicalizados se obligan a obedecer y/o ejecutar de manera inmediata las órdenes e instrucciones que reciban de sus jefes y/o que se consignen en los manuales de operación y/o descripción del puesto de su área de responsabilidad; con la mayor diligencia y esmero que se requiera, aportando su mejor esfuerzo para obtener un alto índice de calidad, mejora y productividad, acatando en todo momento las disposiciones técnicas,</p>		<p>Los colaboradores sindicalizados se obligan a obedecer las órdenes e instrucciones que reciban de sus jefes en forma inmediata con la mayor diligencia y esmero que se requiera, aportando su mejor esfuerzo para obtener un alto índice de calidad, productividad y mejora continua, acatando en todo momento las disposiciones técnicas, administrativas y de seguridad que en cada proceso se requieran.</p>	<p>Los colaboradores sindicalizados se obligan a obedecer las órdenes e instrucciones que reciban de sus jefes en forma inmediata y esmero que se requiera, aportando su mejor esfuerzo para obtener un alto índice de calidad, productividad y mejora continua, acatando en todo momento las disposiciones técnicas, administrativas y de seguridad que en cada proceso se requieran.</p>
---	---	--	--	--	--	--	--



**EL COLEGIO
DE SONORA
BIBLIOTECA
GERARDO CORNEJO MURRIETA**

Anexo 7.2 Salud y Seguridad en el trabajo

FORD	BENTELER	COLLINS & AIKMAN	FAURECIA	MARTINREA INTERNACIONAL	MARTINREA AUTOMOTIVE	SONORA FORMING	GESTION INDUSTRIAL
<p><u>Comisión de Seguridad e Higiene:</u></p> <p>La Empresa no menciona un artículo dedicado a la Comisión de Seguridad e Higiene pero sí la menciona en varios artículos en este apartado por lo que se presupone que sí existe.</p>	<p><u>Comisión de Seguridad e Higiene</u></p> <p>No tiene nada acerca de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene.</p>	<p><u>Comisión de Seguridad e Higiene</u></p> <p>Es prioridad del EMPLEADOR la seguridad de sus TRABAJADORES, por lo que se compromete conjuntamente con el SINDICATO y los TRABAJADORES a integrar y operar la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene, manteniendo su registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, promover las mejores prácticas que fortalezcan la seguridad, la salud, el orden, la limpieza y funcionalidad; prevengan y eviten condiciones y actos inseguros del personal o del establecimiento, ajustándose a la normatividad aplicable en ecología, salud, medio ambiente, desarrollo urbano, salubridad y demás que apliquen</p>	<p><u>Comisión de Seguridad e Higiene</u></p> <p>La Empresa y los trabajadores reconocen la obligación de cumplir con las disposiciones legales vigentes en materia de higiene y seguridad industrial, por lo tanto se constituirá la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene representantes de la Empresa y de los trabajadores sindicalizados, la cual sesionará regularmente y deberá proponer soluciones a los problemas que le sean turnados y que para llevar a cabo las funciones que conforme a los reglamentos sean de su competencia.</p>	<p><u>Comisión de Seguridad e Higiene</u></p> <p>Es obligación de la Empresa y el Sindicato constituir y operar la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene, y mantener vigente la inscripción de sus miembros ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, con el fin de promover las mejores prácticas de seguridad, prevenir y evitar condiciones y actos inseguros, para garantizar la seguridad del establecimiento y de las personas que se encuentran en él.</p>	<p><u>Comisión de Seguridad e Higiene</u></p> <p>La EMPRESA y los TRABAJADORES a su servicio observarán todas las disposiciones legales en materia de higiene y seguridad y aquellas que dicte la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene que se cree en la EMPRESA.</p>	<p><u>Comisión de Seguridad e Higiene</u></p> <p>Es obligación de la Empresa y el Sindicato constituir y operar la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene, y mantener vigente la inscripción de sus miembros ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, con el fin de promover las mejores prácticas de seguridad, prevenir y evitar condiciones y actos inseguros, para garantizar la seguridad del establecimiento y de las personas que se encuentran en él.</p>	<p><u>Comisión de Seguridad e Higiene</u></p> <p>Es obligación de la Empresa y el Sindicato constituir y operar la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene, y mantener vigente la inscripción de sus miembros ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, con el fin de promover las mejores prácticas de seguridad, prevenir y evitar condiciones y actos inseguros, para garantizar la seguridad del establecimiento y de las personas que se encuentran en él.</p>
<p><u>Exámenes Médicos:</u></p> <p>Los trabajadores están obligados a someterse a los reconocimientos y exámenes médicos que disponga la Empresa y acatar las recomendaciones derivadas de los mismos, a su vez la Empresa se</p>	<p><u>Exámenes Médicos:</u></p> <p>Benteler no tiene nada referente a los exámenes médicos.</p>	<p><u>Exámenes Médicos:</u></p> <p>A fin de prevenir y mantener la salud de los TRABAJADORES, estos se obligan como parte de las condiciones de trabajo a</p>	<p><u>Exámenes Médicos:</u></p> <p>Los trabajadores estarán obligados a someterse a reconocimientos y exámenes médicos que disponga la Empresa y acatar las recomendaciones</p>	<p><u>Exámenes Médicos:</u></p> <p>Es prioridad de la empresa mantener la seguridad y salud de sus colaboradores sindicalizados, y a fin de prevenir y evitar actos y condiciones que alteren o pongan</p>	<p><u>Exámenes Médicos:</u></p> <p>Los trabajadores quedan obligados a someterse a todas las disposiciones que respecto a reconocimientos, prescripciones facultativas y prevenciones de accidentes y</p>	<p><u>Exámenes Médicos:</u></p> <p>Es prioridad de la empresa mantener la seguridad y salud de sus colaboradores sindicalizados, y a fin de prevenir y evitar actos y condiciones que alteren o pongan</p>	<p><u>Exámenes Médicos:</u></p> <p>Es prioridad de la empresa mantener la seguridad y salud de sus colaboradores sindicalizados, y a fin de prevenir y evitar actos y condiciones que</p>

<p>compromete a entregar copia del diagnóstico de dicho examen al Trabajador que lo solicite.</p>		<p>someterse a los exámenes médicos generales o especiales que ordene el EMPLEADOR tanto al inicio de la relación de trabajo como en cualquier momento en que sean requeridos, adoptar todos los procedimientos, normas, instrucciones y reglas que al efecto se determinen en el Reglamento Interno y/o manuales de que fije el EMPLEADOR, considerándose como desobediencia el incumplimiento de esas obligaciones.</p>	<p>derivadas de los mismos.</p>	<p>en riesgo la integridad física de sus colaboradores, se fijan como parte de las condiciones de trabajo obligatorias de la partes acatar todos los procedimientos, normas, instrucciones, reglas que al efecto se determinen en el reglamento interno, instructivos, señalamientos, manuales, ayudas visuales, instrucciones de trabajo y demás que se implementen. Los colaboradores además se obligan a someterse a los exámenes médicos generales o específicos que implemente la empresa tanto al inicio del contrato de trabajo como en cualquier momento en que sean requeridos, considerándose como desobediencia el incumplimiento de estas obligaciones.</p>	<p>enfermedades establezcan las leyes, los reglamentos, las autoridades, EL REGLAMENTO, y la EMPRESA. Queda expresamente establecido que los TRABAJADORES serán examinados por médicos de la EMPRESA, siempre que ésta lo orden, para comprobar si padecen o no alguna enfermedad profesional, contagiosa o incurable o si tienen alguna predisposición o incapacidad para cumplir su labor.</p>	<p>en riesgo la integridad física de sus colaboradores, se fijan como parte de las condiciones de trabajo obligatorias de la partes acatar todos los procedimientos, normas, instrucciones de trabajo, ayudas visuales, métodos, procedimientos y reglas que al efecto se determinen en el reglamento interno y/o procesos de trabajo. Los colaboradores además se obligan a someterse a los exámenes médicos generales o específicos que implemente la empresa tanto al inicio del contrato de trabajo como en cualquier momento en que sean requeridos, considerándose como desobediencia el incumplimiento de estas obligaciones.</p>	<p>alteren o pongan en riesgo la integridad física de sus colaboradores, se fijan como parte de las condiciones de trabajo obligatorias de la partes acatar todos los procedimientos, normas, instrucciones de trabajo, ayudas visuales, métodos, procedimientos y reglas que al efecto se determinen en el reglamento interno y/o procesos de trabajo. Los colaboradores además se obligan a someterse a los exámenes médicos generales o específicos que implemente la empresa tanto al inicio del contrato de trabajo como en cualquier momento en que sean requeridos, considerándose como desobediencia el incumplimiento de estas obligaciones.</p>
<p><u>Equipo Protección y Seguridad:</u></p> <p>La Empresa se obliga a proporcionar el equipo de seguridad a los trabajadores en cada área de acuerdo a lo que determine la Comisión de Higiene y Seguridad. El equipo antes mencionado deberá ser reemplazado por la Empresa al término normal de su uso</p>	<p><u>Equipo Protección y Seguridad:</u></p> <p>El EMPLEADOR (EMPRESA) proporcionará a los TRABAJADORES todos los utensilios y equipo necesario para la ejecución de sus labores así como el equipo de seguridad y protección que se requieran para el trabajo que cada uno desempeñe, mediante la firma de vales de resguardo. El TRABAJADOR se obliga a cuidar,</p>	<p><u>Equipo Protección y Seguridad:</u></p> <p>La Empresa se obliga a proporcionar a sus trabajadores de planta el equipo de protección personal que la Empresa estime necesario. Es obligación de los trabajadores el uso del equipo de protección que la Empresa les proporcione. La Empresa canjeará el equipo de protección cuando éstos queden inservibles debido al uso normal del mismo trabajo, previa devolución del equipo usado.</p>	<p><u>Equipo Protección y Seguridad:</u></p> <p>La Empresa proporcionará a sus Colaboradores sindicalizados todos los utensilios, materiales y equipo necesario para la ejecución de sus labores así como el equipo de seguridad y protección que se requieran para el trabajo que cada uno desempeñe, mediante la firma de vales de resguardo. El colaborador sindicalizado por su parte, se obliga a cuidar, conservar y utilizar permanente y exclusivamente en el desempeño de su trabajo y de acuerdo con el</p>	<p><u>Equipo Protección y Seguridad:</u></p> <p>En los casos necesarios, la EMPRESA proporcionará a los TRABAJADORES los equipos de protección que requieran, de acuerdo a las labores que desarrollen. El uso del equipo de seguridad que proporcione la EMPRESA es absolutamente obligatorio, de tal manera que el hecho de que un TRABAJADOR labore sin usar el equipo que se le haya proporcionado es causa justificada de rescisión de su contrato de trabajo.</p>	<p><u>Equipo Protección y Seguridad:</u></p> <p>La Empresa proporcionará a sus Colaboradores sindicalizados todos los utensilios, materiales y equipo necesario para la ejecución de sus labores así como el equipo de seguridad y protección que se requieran para el trabajo que cada uno desempeñe, mediante la firma de vales de resguardo. El colaborador sindicalizado por su parte, se obliga a cuidar, conservar y utilizar permanente y exclusivamente en el desempeño de su trabajo y de acuerdo con el</p>	<p><u>Equipo Protección y Seguridad:</u></p> <p>La Empresa proporcionará a sus Colaboradores sindicalizados todos los utensilios, materiales y equipo necesario para la ejecución de sus labores así como el equipo de seguridad y protección que se requieran para el trabajo que cada uno desempeñe, mediante la firma de vales de resguardo. El colaborador sindicalizado por su parte, se obliga a cuidar, conservar y utilizar</p>	

		conservar y utilizarlo exclusivamente para el desempeño de su trabajo en el uso para el que le fue proporcionado y de acuerdo al reglamento, instructivos visuales y manuales de trabajo, por lo que en caso de pérdida o destrucción intencional por parte del TRABAJADOR, este deberá cubrir el importe de los mismos, tomando en cuenta el valor que tengan de acuerdo con las condiciones de uso.		reglamento, el equipo, utensilios, uniformes y material que se le proporcione para el uso que corresponda cada uno de ellos, exclusivamente en el desempeño de su trabajo, por lo que en caso de pérdida, o destrucción intencional por parte del Colaborador, éste deberá cubrir el importe de los mismos, tomando en cuenta el valor que tengan de acuerdo con las condiciones de uso.		reglamento, el equipo, utensilios, uniformes y material que se le proporcione para el uso que corresponda cada uno de ellos, exclusivamente en el desempeño de su trabajo, por lo que en caso de pérdida, o destrucción intencional por parte del Colaborador, éste deberá cubrir el importe de los mismos, tomando en cuenta el valor que tengan de acuerdo con las condiciones de uso.	permanente y exclusivamente en el desempeño de su trabajo y de acuerdo con el reglamento, el equipo, utensilios, uniformes y material que se le proporcione para el uso que corresponda cada uno de ellos, exclusivamente en el desempeño de su trabajo, por lo que en caso de pérdida, o destrucción intencional por parte del Colaborador, éste deberá cubrir el importe de los mismos, tomando en cuenta el valor que tengan de acuerdo con las condiciones de uso.
Accidentes de Trabajo.	Accidentes de Trabajo.	Accidentes de Trabajo.	Accidentes de Trabajo.	Accidentes de Trabajo.	Accidentes de Trabajo.	Accidentes de Trabajo.	Accidentes de Trabajo.
Quando el Trabajador sufra algún accidente de trabajo por leve que éste sea, deberá notificar de inmediato al Líder de Manufactura más cercano del lugar donde se encuentre y acudir al servicio médico durante el turno de trabajo en que se accidentó para que la Administración de la Empresa se dé por enterada. Si se omite este procedimiento, la Empresa presumirá que el accidente no ocurrió dentro de sus instalaciones.	No tiene nada de accidentes	Quando el TRABAJADOR sufra algún accidente de trabajo, por leve que sea deberá notificar de inmediato a su superior más cercano del lugar donde se encuentre y acudir al servicio médico durante el turno de trabajo en que se accidentó para que la administración del EMPLEADOR (EMPRESA) se de por enterada y brinde la atención necesaria. Si se omite este procedimiento, el EMPLEADOR (EMPRESA) presumirá que el accidente no ocurrió dentro de sus instalaciones.	Todo trabajador que sufra cualquier accidente en el desempeño de su trabajo, deberá dar aviso inmediatamente al supervisor más cercano o al personal de administración a efecto de que éste tome las medidas pertinentes.	Quando el colaborador sindicalizado sufra algún accidente de trabajo por leve que este sea, deberá notificar de inmediato a su jefe directo o a su compañero más cercano del lugar donde se encuentre y acudir al servicio médico durante el turno de trabajo en que se accidentó para que la administración de la Empresa se dé por enterada. Si se omite este procedimiento, la Empresa presumirá que el accidente no ocurrió dentro de sus instalaciones.	No tiene nada de cuestiones de accidentes	Quando el colaborador sindicalizado sufra algún accidente de trabajo por leve que este sea, deberá notificar de inmediato a su jefe directo o a su compañero más cercano del lugar donde se encuentre y acudir al servicio médico durante el turno de trabajo en que se accidentó para que la administración de la Empresa se dé por enterada. Si se omite este procedimiento, la Empresa presumirá que el accidente no ocurrió dentro de sus instalaciones.	Quando el colaborador sindicalizado sufra algún accidente de trabajo por leve que este sea, deberá notificar de inmediato a su jefe directo o a su compañero más cercano del lugar donde se encuentre y acudir al servicio médico durante el turno de trabajo en que se accidentó para que la administración de la Empresa se dé por enterada. Si se omite este procedimiento, la Empresa presumirá que el accidente no ocurrió dentro de sus instalaciones.

Anexo 7.3 Jornadas de Trabajo y Turnos

FORD	BENTELER	COLLINS & AIKMAN	FAURECIA	MARTINREA INTERNACIONAL	MARTINREA AUTOMOTIVE	SONORA FORMING	GESTION INDUSTRIAL
<p>Jornada semanal:</p> <p>45 horas para la jornada diurna;</p> <p>42.5 para la mixta y</p> <p>40 para la jornada nocturna, distribuida de lunes a viernes.</p> <p>Empresa y Sindicato acuerdan que el pago de las jornadas mencionadas será de 56 horas,</p> <p>Si por cualquier causa imputable a la empresa éste no recibe su salario semanal completo, ésta se obliga a cubrirse dentro de la jornada de trabajo, en el entendido de que el tiempo que el trabajador emplee para realizar dicho cobro después de su jornada de trabajo, le será pagado como tiempo extraordinario y como mínimo cinco horas.</p>	<p>ornada Semanal:</p> <p>48 horas para la diurna,</p> <p>45 para la mixta y</p> <p>42 para la nocturna.</p> <p>Repartidas de lunes a domingo.</p> <p>Permitiendo a los trabajadores un día de descanso por cada seis de trabajo.</p>	<p>Jornada semanal:</p> <p>48 hrs. en el turno diurno,</p> <p>45 hrs. en el turno mixto, y</p> <p>42 hrs. en el turno nocturno,</p>	<p>Jornada semanal:</p> <p>48 Turno diurno</p> <p>45 Turno mixto y</p> <p>42 hrs, turno nocturno.</p>	<p>Jornada Semanal:</p> <p>48 hrs. en el turno diurno,</p> <p>45 hrs. en el mixto y</p> <p>42 hrs. en el turno nocturno,</p>	<p>Jornada Semanal:</p> <p>48 hrs. en el turno diurno;</p> <p>45 hrs. En el turno mixto</p> <p>42 hrs. en el turno nocturno.</p> <p>Es jornada diurna la comprendida entre las 6:00 y 20:00 horas; es jornada nocturna la comprendida entre las 20:00 y las 6:00 horas del día siguiente; y es jornada mixta la que comprende periodos de las jornadas diurna y nocturna, siempre que abarque menos de tres horas y media de la jornada nocturna.</p>	<p>ornada semanal:</p> <p>48 hrs. en el turno diurno,</p> <p>45 en el mixto y</p> <p>42 horas en el turno nocturno,</p>	<p>Jornada semanal:</p> <p>48 hrs en el turno diurno,</p> <p>45 en el turno mixto y</p> <p>42 hrs. en el turno nocturno.</p>
		<p>Ambas partes acuerdan que la EMPRESA podrá distribuir la jornada semanal en la forma que convenga para el desarrollo de la producción y queda autorizada para ajustar los horarios durante 4, 5 o 6 días de la semana, o recuperar jornadas a efecto de descansar el sábado por la tarde además del séptimo día de descanso semanal, o cualquier otra modalidad.</p>	<p>La Empresa en el desarrollo de sus operaciones, podrá modificar y distribuir de acuerdo a sus necesidades de operación y mantenimiento, jornadas de trabajo, horarios y días de descanso, notificando al Sindicato y a los trabajadores con anticipación.</p>	<p>Empresa y Sindicato acuerdan que la empresa podrá distribuir la jornada semanal en la forma en que convenga para el desarrollo de la producción y queda autorizada a distribuir el tiempo laborable de la semana en 4, 5 o 6 días de la semana, o recuperar jornadas a efecto de descansar el sábado por la tarde además del séptimo día de descanso o cualquier otra modalidad equivalente.</p>	<p>El horario de labores será fijado por la EMPRESA de acuerdo con sus necesidades, la cual podrá modificar tanto el mismo como la distribución o repartición de las horas laborales de la semana de acuerdo con las necesidades del servicio.</p> <p>Cuando las necesidades del servicio lo permitan la jornada semanal de trabajo de seis días podrá distribuirse en cinco, a fin de que los TRABAJADORES descansen el sexto día de la semana, pagando el tiempo correspondiente con trabajo distribuido proporcionalmente en los otros cinco días laborables de la semana.</p> <p>Los TRABAJADORES disfrutarán de un día de descanso con goce de salario, después de seis días consecutivos de trabajo efectivo.</p>	<p>Ambas partes acuerdan que la Empresa podrá distribuir la jornada semanal en la forma que convenga para el desarrollo de la producción y queda autorizada para ajustar los horarios y recuperar jornadas durante 3, 4, 5 o 6 días de la semana a efecto de descansar el sábado por la tarde, además del séptimo día de descanso o cualquier otra modalidad equivalente.</p>	<p>Ambas partes acuerdan que la Empresa podrá distribuir la jornada semanal en la forma que convenga para el desarrollo de la producción y queda autorizada para ajustar los horarios de acuerdo a la producción de la misma y también la de recuperar jornadas durante la semana a efecto de descansar el sábado por la tarde o cualquier otra modalidad equivalente, además del séptimo día del descanso.</p>
<p>Si el trabajador no labora las 45, 42.5 o 40 hrs. efectivas, según sea la jornada en la que presta el servicio, recibirá como compensación por sus servicios el pago de tiempo efectivo que haya trabajado, más la parte proporcional de los días de descanso.</p> <p>Los trabajadores</p>	<p>Los trabajadores están obligados a prestar sus servicios en tiempo extraordinario cuando la Empresa así lo requiera. En caso de no hacerlo se considerará como desobediencia y dará derecho a la Empresa a rescindir la relación de trabajo sin responsabilidad para</p>	<p>Los TRABAJADORE S solo estarán obligados a laborar tiempo extraordinario, cuando exista orden previa y por escrito del EMPLEADOR (EMPRESA). Sin este requisito no se autorizará a</p>	<p>En caso de siniestro o cualquier emergencia que ponga en peligro la negociación, las propiedades o pertenencias de la Empresa o la vida de los trabajadores o de los representantes del patrón, los trabajadores están obligados a prestar</p>	<p>Los colaboradores sindicalizados solo estarán obligados a laborar tiempo extraordinario o bien durante el tiempo de que disponen para descanso y alimentos o en días de descanso semanal u obligatorio, cuando exista orden previa y por escrito de la empresa. Sin este</p>	<p>Los TRABAJADORES no laborarán tiempo extra ni en días de descanso semanal u obligatorio ni durante el tiempo de que disponen para tomar sus alimentos o descansar, si no es mediante orden que les dé la EMPRESA por escrito, por conducto de sus</p>	<p>Los colaboradores sindicalizados solo estarán obligados a laborar tiempo extraordinario, cuando exista orden previa y por escrito de la Empresa. Sin éste requisito, no se autorizará laborar antes ni después de la jornada asignada, por lo que el pago</p>	<p>Los colaboradores sindicalizados solo estarán obligados a laborar tiempo extraordinario, cuando exista orden previa y por escrito de la Empresa. Sin éste requisito, no se autorizará laborar antes ni después de la jornada asignada, por lo que el pago</p>

<p>laborarán tiempo extraordinario cuando fueran requeridos por la Empresa.</p> <p>Para cubrir los volúmenes de producción de esta planta, Empresa y Sindicato se pondrán de acuerdo para programar el tiempo extraordinario que se requiera.</p> <p>Empresa y Sindicato acuerdan que el turno podrá extenderse hasta por 40 mins. De tiempo extra mandatorio de manera semanal cuándo existan dos turnos de producción (exclusivamente los sábados y en la jornada mixta). Y una hora de tiempo extra mandatorio de manera semanal cuando existan tres turnos de producción (exclusivamente los sábados en la jornada mixta).</p>	<p>la misma.</p> <p>A su vez la Empresa queda obligada a pagar el tiempo extraordinario, siendo requisito para ello contar con la orden por escrito en la cual hubiere quedado especificado el tiempo extra correspondiente.</p>	<p>laborar antes ni después de la jornada asignada, por lo que el pago extraordinario solo se devengará con la comprobación del comprobante autorizado.</p>	<p>sus servicios fuera de la jornada legal por todo el tiempo que sea necesario en las labores que se requieran para combatir dichos casos o ayudar a remediarlos.</p> <p>Cuando falten trabajadores para completar el personal de algún turno y la Empresa considere necesario cubrirlos, el o los trabajadores que designe la Empresa tendrán la obligación de cubrir dicho turno, ya bien sea que se doble dicho turno o se recurra al personal que se encuentre de descanso, pagando la Empresa dicho tiempo de acuerdo a la ley.</p> <p>En labores de trabajo continuo, el trabajador no podrá abandonar su puesto, aún cuando su jornada haya terminado hasta que el trabajador que vaya a sustituirlo en el turno siguiente haya tomado posesión de su trabajo, a menos que su jefe inmediato indique lo contrario.</p> <p>La Empresa tiene el derecho en todo momento de exigir a los trabajadores que laboren jornadas completas en 6 días de cada semana, o cualquier modalidad que mejor se ajuste a sus necesidades de operación, sin incurrir por ello en responsabilidad alguna.</p> <p>Todos los trabajadores están obligados a prestar sus servicios fuera de la jornada legal, en días festivos o en sus días de descanso semanal por el tiempo necesario, cuando las necesidades del trabajo así lo exijan, debiendo retribuirles la Empresa el tiempo trabajado en los términos de la Ley. Para todos estos casos será necesaria autorización por escrito del jefe inmediato u autorizado, sin cuyo requisito queda estrictamente prohibido al trabajador trabajar tiempo extra alguno o en sus días de descanso semanal u obligatorio y si los trabajare no tendrá derecho a cobrarlos.</p>	<p>requisito no se autorizará laborar en estos supuestos.</p>	<p>REPRESENTANTES al efecto autorizados, caso en el cual serán retribuidos respectivamente.</p> <p>Los TRABAJADORES deberán iniciar la prestación de sus servicios en su puesto específico de trabajo, precisamente a la hora de inicio de su jornada ya con su ropa de trabajo, una vez concluido su arreglo personal, después de haber registrado su ingreso. Al término de su jornada diaria, los TRABAJADORES no deberán abandonar sus funciones, sino hasta que haya concluido efectivamente su turno de trabajo, registrando inmediatamente su salida de acuerdo al sistema establecido por la EMPRESA.</p>	<p>extraordinario solo se devengará con la presentación del comprobante autorizado.</p>	<p>extraordinario solo se devengará con la presentación del comprobante autorizado</p>
--	--	---	---	---	---	---	--

<p>Los trabajadores tienen media hora para tomar sus alimentos o descansar sin que este tiempo forme parte de la labor semanal de la jornada diaria, toda vez que durante la media hora de referencia, podrán salir del lugar de donde presten sus servicios a tomar sus alimentos o a descansar. Las operaciones se suspenderán dos periodos de 10 min. uno antes y uno después de la comida los que si formarán parte de la jornada de trabajo.</p>		<p>En casos de la jornada continua, los TRABAJADORES deberán de interrumpir sus labores durante treinta minutos a efecto de descansar o tomar alimentos fuera de la disposición de las órdenes del patrón y de las áreas industriales en la que presten sus servicios.</p> <p>Queda al arbitrio de los TRABAJADORES el utilizar las áreas de comedor, descanso o recreación durante este tiempo, por lo que dicho tiempo de descanso no forma parte de la jornada semanal ni diaria efectiva de trabajo,</p>	<p>Los trabajadores disfrutarán de 30 minutos de descanso, para reposar o tomar sus alimentos fuera de su lugar de trabajo, en los lugares que la Empresa establezca para tal efecto.</p>	<p>En caso de la jornada continua, los Colaboradores sindicalizados deberán de interrumpir sus labores durante treinta minutos a efecto de descansar o tomar alimentos y salir fuera del lugar en el que presten sus servicios (áreas industriales) y de la disposición del patrón.</p> <p>Queda al arbitrio de los colaboradores el utilizar bajo su estricta responsabilidad las áreas de comedor, descanso o recreación durante la media hora de descanso.</p>	<p>Los trabajadores tienen treinta min. para tomar sus alimentos y descansar.</p> <p>La EMPRESA fijará y podrá modificar, de acuerdo con las necesidades del servicio, el momento en que se interrumpirá la jornada para tomar alimentos.</p>	<p>En caso de la jornada continua, los colaboradores sindicalizados están obligados a interrumpir sus labores durante 30 minutos a efecto de descansar o tomar alimentos fuera del lugar en el que presten sus servicios (áreas industriales) y de la disposición del patrón.</p> <p>Queda al arbitrio de los colaboradores el utilizar las áreas de comedor, descanso o recreación durante este tiempo, por lo que dicho tiempo de descanso no forma parte de la jornada semanal ni diaria efectiva de trabajo en términos de lo dispuesto por los artículos 63 y 64 de la Ley; ya que los colaboradores por ningún motivo deberán permanecer en sus áreas de trabajo durante la media hora de descanso.</p>	<p>En caso de la jornada continua, los colaboradores sindicalizados están obligados a interrumpir sus labores durante 30 minutos a efecto de descansar o tomar alimentos fuera del lugar en el que presten sus servicios (áreas industriales) y de la disposición del patrón.</p> <p>Queda al arbitrio de los colaboradores el utilizar las áreas de comedor, descanso o recreación durante este tiempo, por lo que dicho tiempo de descanso no forma parte de la jornada semanal ni diaria efectiva de trabajo.</p> <p>Los trabajadores no podrán permanecer en sus áreas de trabajo durante la media hora de descanso.</p>
				<p>La EMPRESA podrá conceder permisos a sus trabajadores sin goce de salario, de acuerdo con la fracción X del artículo 132 de la LEY y además cuando a su juicio sea justificado, fijando al efecto el término del permiso.</p> <p>En caso de ausencia del TRABAJADOR por cualquier causa, comunicará el motivo de su ausencia a la EMPRESA por conducto de su jefe inmediato por lo menos una hora antes del inicio de la jornada, justificándolo a la brevedad posible. Lo anterior con la finalidad de que la EMPRESA esté en condiciones de cubrir la ausencia oportunamente.</p>	<p>Los colaboradores sindicalizados para justificar sus ausencias tendrán que entregar la incapacidad médica otorgada por el IMSS al departamento médico, declarando la enfermedad por la cual se le otorga la incapacidad. Si dentro de la 48 horas siguientes al inicio de su ausencia, no se presenta o envía la incapacidad correspondiente en original, la(s) falta(s) será(n) injustificada(s) para todos los efectos legales a que haya lugar.</p>	<p>Los colaboradores sindicalizados para justificar sus ausencias tendrán que entregar la incapacidad médica otorgada por el IMSS al departamento médico, declarando la enfermedad por la cual se le otorga la incapacidad. Si dentro de la 48 horas siguientes al inicio de su ausencia, no se presenta o envía la incapacidad correspondiente en original, la(s) falta(s) será(n) injustificada(s) para todos los efectos legales a que haya lugar.</p>	

Anexo 7.4 Flexibilidad Laboral

FORD	BENTELEER	COLLINS & AIKMAN	FAURECIA	MARTINREA INTERNACIONAL	MARTINREA AUTOMOTIVE	SONORA FORMING	GESTION INDUSTRIAL
<p>Mover de un puesto a otro.</p> <p>No existen cláusulas del contrato en donde se hablen específicamente de situaciones de flexibilidad entre Empresa y Sindicato.</p> <p>La única que parece ser la que habla directamente es la # 35.1 en la que se dice: "Cuando se requieran cambios de personal de un departamento a otro, Empresa y Sindicato se pondrán de acuerdo."</p>	<p>Mover de un puesto a otro.</p> <p>La Empresa tiene la prerrogativa de mobilizar a los trabajadores de un puesto a otro puesto, de un área a otra área, o de un departamento a otro, de acuerdo a las necesidades de trabajo y requerimientos de los clientes de la Empresa, respetando sus salarios y prestaciones.</p>	<p>Mover de un puesto a otro.</p>	<p>Mover de un puesto a otro.</p> <p>Esquema de trabajo operativo que permite que los trabajadores laboren en las diferentes áreas de la planta o en diferentes actividades a las normalmente desempeñadas, apoyadas a través de la adquisición de conocimientos y en la participación de equipos de trabajo.</p> <p>Se juzga imprescindible por las partes, laborar dentro de un marco de flexibilidad operativa, por lo que se conviene que cada trabajador está obligado a prestar sus servicios en cualquier área del centro de trabajo, debiendo hacerlo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados; por lo tanto, la Empresa queda facultada para cambiar a sus trabajadores de actividad, de turno o de un departamento a otro, transitoria o permanentemente, siempre y cuando tales cambios sean sin perjuicio de sus percepciones económicas.</p> <p>Cuando por necesidades de la Empresa se requiera suspender temporal o definitivamente alguna especialidad de trabajo, algún departamento o proceso o parte del personal que labora en la Empresa, esta podrá suspender al personal o si no desea desocupar a dicho personal, pasar a los trabajadores afectados a otros departamentos permanente o transitoriamente mientras dure la suspensión, sin que los trabajadores ni el Sindicato puedan oponerse a su traslado, dando aviso al Sindicato.</p>	<p>Mover de un puesto a otro.</p> <p>La Empresa queda facultada para cambiar a los colaboradores de turno y de puesto, siempre y cuando tales cambios sean sin perjuicio de su salario, reconociendo el Sindicato dicha facultad de la Empresa y que la misma no se verá restringida por el trabajo habitual desempeñado.</p>	<p>Mover de un puesto a otro.</p>	<p>Mover de un puesto a otro.</p>	<p>Mover de un puesto a otro.</p>
<p>Movilidad dentro de la República Mexicana.</p>	<p>Movilidad dentro de la República Mexicana.</p>	<p>Movilidad dentro de la República Mexicana.</p>	<p>Movilidad dentro de la República Mexicana.</p>	<p>Movilidad dentro de la República Mexicana.</p> <p>El Sindicato reconoce que es facultad de la Empresa el asignar el lugar de trabajo que requiera de acuerdo a sus necesidades dentro de la República Mexicana, por lo que a nombre de sus agremiados acepta que éste se modifique previa notificación con un mínimo de 48 hrs. de anticipación.</p>	<p>Movilidad dentro de la República Mexicana.</p>	<p>Movilidad dentro de la República Mexicana.</p> <p>El Sindicato reconoce que es facultad de la Empresa el asignar el lugar de trabajo que requiera de acuerdo a sus necesidades dentro de la República Mexicana, por lo que a nombre de sus agremiados acepta que éste se modifique previa notificación con un mínimo de 48 hrs. de anticipación.</p>	<p>Movilidad dentro de la República Mexicana.</p> <p>El Sindicato reconoce que es facultad de la Empresa el asignar el lugar de trabajo que requiera de acuerdo a sus necesidades dentro de la República Mexicana, por lo que a nombre de sus agremiados acepta que éste se modifique previa notificación con un mínimo de 48 hrs.</p>

							de anticipación.
Contratación de personal.	Contratación de personal.	Contratación de personal.	Contratación de personal.	Contratación de personal.	Contratación de personal.	Contratación de personal.	Contratación de personal.
		Ambas partes convienen en que el EMPLEADOR (Empresa) queda facultado para seleccionar y contratar en los términos de este contrato al personal que necesita para cubrir las vacantes en puestos de planta, eventuales, por tiempo determinado, para obra determinada o de nueva creación desde sus etapas de entrenamiento y periodos de prueba o evaluación.	Para organizar y operar normalmente el establecimiento industrial, la Empresa podrá utilizar personal compuesto de técnicos y especialistas ya sean mexicanos o extranjeros conforme a la ley, estipulándose que dicho personal se considerará como de confianza, quedando fuera de la aplicación del presente contrato durante todo el tiempo en que se requieran sus servicios y por lo tanto la Empresa los designará y removerá libremente.			Ambas partes convienen en que la Empresa queda facultada para seleccionar y contratar en los términos de éste CCT al personal que necesite para cubrir las vacantes de puestos de planta, eventuales, por tiempo determinado, para obra determinada o puestos de nueva creación, en capacitación de acuerdo a sus procesos de selección y evaluación de resultados.	Ambas partes convienen en que la Empresa queda facultada para seleccionar y contratar en los términos de éste CCT al personal que necesite para cubrir las vacantes de puestos de planta, eventuales, por tiempo determinado, para obra determinada o puestos de nueva creación, en capacitación de acuerdo a sus procesos de selección y evaluación de resultados. El Sindicato reconoce que por requerimientos de sus clientes, la Empresa tiene necesidad de variar los volúmenes de su producción, por lo que estará facultada en los términos de este contrato tanto para aumentar la contratación de personal por tiempo u obra determinada y/o incrementar su plantilla de personal, así como también disminuir el número de personal sindicalizado de acuerdo a la disminución de la producción.
Trabajos Eventuales	Trabajos Eventuales	Trabajos Eventuales	Trabajos Eventuales	Trabajos Eventuales	Trabajos Eventuales	Trabajos Eventuales	Trabajos Eventuales
	La Empresa podrá contratar trabajadores eventuales por un tiempo u obra determinada, de acuerdo a los pedidos de los clientes de la Empresa o de conformidad con las necesidades extraordinarias que se presenten.		En virtud de que es necesaria la ejecución de diversas labores consideradas como no usuales o extraordinarias relacionadas con el proceso productivo o de mantenimiento mayor y que por su naturaleza no requieren trabajadores de planta, la Empresa podrá a su elección contratar a trabajadores eventuales o a terceros para el desempeño de dichas labores.				
Sub. contratación de servicios con otras empresas.	Sub. contratación de servicios con otras empresas.	Sub. contratación de servicios con otras empresas.	Sub. contratación de servicios con otras empresas.	Sub. contratación de servicios con otras empresas.	Sub. contratación de servicios con otras empresas.	Sub. contratación de servicios con otras empresas.	Sub. contratación de servicios con otras empresas.
	La Empresa podrá libremente contratar con terceros las actividades o servicios que estime necesarios o mantenimiento de sus instalaciones, bajo la exclusiva responsabilidad de los contratistas respecto de sus propios trabajadores, por lo tanto éstos últimos serán ajenos a la empresa a la	EL EMPLEADOR (EMPRESA) podrá libremente contratar con terceros, las actividades de vigilancia, transporte, comedor, limpieza, construcción, mantenimiento, asesorías y demás servicios que estime necesarios, bajo la exclusiva		La Empresa podrá libremente contratar a terceros las actividades de vigilancia, transporte, limpieza, construcción, mantenimiento, asesorías y demás servicios que estime necesarios, incluyendo aquellas actividades operativas que puedan ser llevadas a cabo por terceros con mayor eficiencia a		La Empresa podrá libremente contratar con terceros las actividades de vigilancia, transporte, limpieza, construcción, mantenimiento, asesorías y demás servicios que estime necesarios, incluyendo aquellas actividades operativas que puedan ser llevadas a cabo por terceros con mayor eficiencia a	La Empresa podrá libremente contratar con terceros las actividades de vigilancia, transporte, limpieza, construcción, mantenimiento, asesorías y demás servicios que estime necesarios, incluyendo aquellas actividades operativas que puedan ser llevadas

	aplicación del presente CCT.	responsabilidad de los contratistas respecto de sus propios TRABAJADORES, por lo tanto éstos últimos serán ajenos a la EMPRESA y a la aplicación del presente CCT.		juicio de la Empresa, bajo la exclusiva responsabilidad de los contratistas respecto de sus propios trabajadores, por lo tanto éstos últimos serán ajenos a la Empresa y no les aplica el presente CCT.		juicio de la Empresa, bajo la exclusiva responsabilidad de los contratistas respecto de sus propios trabajadores, por lo tanto éstos últimos serán ajenos a la Empresa y no les aplica el presente CCT.	a cabo por terceros con mayor eficiencia a juicio de la Empresa, bajo la exclusiva responsabilidad de los contratistas respecto de sus propios trabajadores, por lo tanto éstos últimos serán ajenos a la Empresa y no les aplica el presente CCT.
<u>Pertenencia al sindicato.</u>	<u>Pertenencia al sindicato.</u>	<u>Pertenencia al sindicato.</u>	<u>Pertenencia al sindicato.</u>	<u>Pertenencia al sindicato.</u>	<u>Pertenencia al sindicato.</u>	<u>Pertenencia al sindicato.</u>	<u>Pertenencia al sindicato.</u>
		Los TRABAJADORES están obligados a pertenecer al SINDICATO contratante, por lo que el EMPLEADOR (EMPRESA) se obliga a separar a los TRABAJADORES que no hayan ingresado al SINDICATO, que renuncien a este, o que sean separados de la organización, previa solicitud escrita del SINDICATO, sin responsabilidad alguna a cargo del EMPLEADOR (EMPRESA) la cual queda liberada de cualquier indemnización por este concepto.	La Empresa se obliga sin responsabilidad alguna de su parte, a separar de su trabajo a aquellos trabajadores miembros del Sindicato que por cualquier concepto renuncien a éste, sean suspendidos o expulsados del mismo. Esta separación la efectuará la Empresa de inmediato, salvo cuando la separación del trabajador perjudique la ejecución de las labores, en cuyo caso tendrá un plazo hasta de 30 días para llevar a cabo la separación. Tratándose de separaciones colectivas solicitadas por el Sindicato por renuncia de los trabajadores al mismo, suspensión o exclusión de éstos, la Empresa las llevará a cabo en forma paulatina una cada tres meses, pues se entiende que siendo colectivas, perjudican la operación.		La EMPRESA y SINDICATO convienen en que es condición indispensable para prestar servicios a la EMPRESA, ser miembro activo del SINDICATO contratante. Las necesidades de personal de la EMPRESA serán cubiertas por personal que la EMPRESA contacte directamente. El TRABAJADOR tendrá la obligación de sindicalizarse inmediatamente. Si el SINDICATO no acepta al trabajador en su seno, tendrá derecho a pedir su remoción dentro de los ocho días siguientes al momento en que reciba la solicitud de ingreso del TRABAJADOR y la EMPRESA tendrá la obligación de llevar a efecto el cese del TRABAJADOR, requiriéndose para ello, solicitud por escrito del SINDICATO, entendiéndose que la separación será sin responsabilidad de ningún género para la EMPRESA.	Los colaboradores sindicalizados de planta están obligados a pertenecer al Sindicato contratante. La Empresa se obliga a separar a los colaboradores que no hayan ingresado al Sindicato, que renuncien a éste o que sean separados de la organización, siempre que el Sindicato lo solicite por escrito. La separación por esta causa será sin responsabilidad alguna para la Empresa, la cual queda liberada de cualquier indemnización por este concepto.	
<u>Modificación de Turnos.</u>	<u>Modificación de Turnos.</u>	<u>Modificación de Turnos.</u>	<u>Modificación de Turnos.</u>	<u>Modificación de Turnos.</u>	<u>Modificación de Turnos.</u>	<u>Modificación de Turnos.</u>	<u>Modificación de Turnos.</u>
	La Empresa podrá en cualquier momento asignar o modificar libremente los turnos de trabajo en forma individual o colectiva o establecer turnos rotatorios de conformidad con las necesidades de producción, así como crear turnos de trabajo especiales cuyo descanso no necesariamente sean sábado o domingo.						
<u>Medidas disciplinarias o disposiciones del sindicato.</u>	<u>Medidas disciplinarias o disposiciones del sindicato.</u>	<u>Medidas disciplinarias o disposiciones del sindicato.</u>	<u>Medidas disciplinarias o disposiciones del sindicato.</u>	<u>Medidas disciplinarias o disposiciones del sindicato.</u>	<u>Medidas disciplinarias o disposiciones del sindicato.</u>	<u>Medidas disciplinarias o disposiciones del sindicato.</u>	<u>Medidas disciplinarias o disposiciones del sindicato.</u>
	La Empresa se obliga a acatar las medidas disciplinarias que el sindicato acuerde para				La EMPRESA a solicitud del SINDICATO contratante, dará por		

	alguno o algunos de sus miembros a separar del trabajo a quien el sindicato indique. A su vez el sindicato para tal efecto, comunicará por escrito a la Empresa lo anterior, con la condición de que no se afecte la marcha normal de las labores de los trabajadores y los sustitutos tengan la competencia necesaria cuando haya que cubrir las vacantes. En todos estos casos la EMPRESA no tendrá responsabilidad de ninguna naturaleza.				terminado sin responsabilidad alguna para ella o suspenderá temporalmente el contrato individual de trabajo de aquel o aquellos TRABAJADORES que renuncien, sean expulsados o sancionados por el SINDICATO, por las violaciones en que incurran a los estatutos de su organización sindical. El SINDICATO comunicará por escrito a la EMPRESA lo anterior. Si para no entorpecer el servicio se requieren de inmediato los servicios del TRABAJADOR sancionado o expulsado, la EMPRESA dará cumplimiento a la solicitud del SINDICATO hasta que éste le proporcione a la persona que deba sustituir al TRABAJADOR expulsado o sancionado, o bien hasta que la EMPRESA lo contrate directamente.		
Lealtad al Trabajo.	Lealtad al Trabajo.	Lealtad al Trabajo.	Lealtad al Trabajo.	Lealtad al Trabajo.	Lealtad al Trabajo.	Lealtad al Trabajo.	Lealtad al Trabajo.
	Los TRABAJADORES han sido contratados para laborar en todas y cada una de las tareas, áreas, y lugares del proceso productivo, por lo que aceptan desempeñar la actividad que se les asigne de acuerdo al programa de producción independientemente e del salario que perciban, ya que su ingreso atiende al sistema de evaluación por desempeño que individualmente corresponde a cada TRABAJADOR de acuerdo a los planes de desarrollo y promoción que fije el EMPLEADOR (EMPRESA)			Los colaboradores sindicalizados han sido contratados para laborar en todas y cada una de las tareas, áreas y lugares del proceso productivo, así como actividades de limpieza, pintura y mantenimiento de instalaciones inclusive, por lo que aceptan desempeñar la actividad que se les asigne de acuerdo al programa de producción, sin detrimento del salario que perciban, ya que el rango de salario atiende al sistema de evaluación por desempeño que individualmente corresponde a cada colaborador sindicalizado en base al Sistema de Promociones.	En los casos de emergencia, tales como incendios, derrumbes, inundaciones y todo caso de fuerza mayor, la EMPRESA podrá, sin los requisitos de este CONTRATO, ocupar el personal que sea necesario, pero este personal quedará desocupado tan pronto como desaparezcan las causas por las que se requirieron sus servicios. Por otro lado, los TRABAJADORES de la EMPRESA tendrán la obligación de participar en las labores necesarias para atender estos casos de emergencia, conforme a las instrucciones de la EMPRESA. Los TRABAJADORES desempeñarán el servicio bajo la dirección de los REPRESENTANTES de la EMPRESA a cuya autoridad estarán subordinados en todo lo que concierne al trabajo y seguirán los métodos, procedimientos e instrucciones que les indique la EMPRESA, por conducto de sus REPRESENTANTES o por quienes ellos designen.	Los colaboradores sindicalizados han sido contratados para laborar en todas y cada una de las tareas, áreas y lugares del proceso productivo, así como actividades básicas como dar mantenimiento de primer nivel del equipo barrer, limpiar y pintar áreas asignadas por lo que aceptan desempeñar la actividad que se les asigne de acuerdo al programa de producción y conservación del equipo.	Los colaboradores sindicalizados han sido contratados para laborar en todas y cada una de las tareas, áreas y lugares del proceso productivo, así como actividades básicas como dar mantenimiento de primer nivel del equipo barrer, limpiar y pintar áreas asignadas por lo que aceptan desempeñar la actividad que se les asigne de acuerdo al programa de producción y conservación del equipo.

Anexo 7.5 Salarios y Prestaciones

FORD	BENTELER	COLLINS & AIKMAN	FAURECIA	MARTINREA INTERNACIONAL	MARTINREA AUTOMOTIVE	SONORA FORMING	GESTION INDUSTRIAL
<p>Tabulador:</p> <p>Sistema de clasificación y progreso de 15 niveles de pago con una sola clasificación o puesto. Todo trabajador de nuevo ingreso iniciará del nivel A de la estructura salarial.</p> <p>El trabajador escalará cada seis meses un nivel de reconocimiento a la experiencia adquirida por éste en cada seis meses efectivos de trabajo, hasta alcanzar el nivel 12 de la estructura actual. Para progresar de nivel a nivel es necesaria la certificación a las habilidades técnicas manuales de la operación.</p> <p>El Avance de niveles estará sujeto a que cada trabajador:</p> <p>I: Cumpla con el entrenamiento, desarrollo y oportunidades de rotación contenidos en su plan individual de objetivos de entrenamiento elaborado en forma semestral por su especialista del producto y el grupo de trabajo.</p> <p>II: Acumule por lo menos seis meses efectivos adicionales de experiencia en la planta.</p> <p>III: Reciba certificación por parte del grupo, concurrida por el gerente de área, representante del Sindicato y Coordinador de entrenamiento, de que el trabajador ha continuado incrementando sus habilidades técnicas y de trabajo y su versatilidad para desempeñar operaciones, de acuerdo a lo establecido previamente en un plan individual y de acuerdo a las necesidades de operación de la planta.</p> <p>IV: Para la progresión de un nivel a otro será necesario que cada trabajador cumpla con el desempeño adecuado a su puesto, así como la disciplina, asistencia (mínimo 95%) puntualidad, eficiencia, responsabilidad y récord de trabajo. En caso de incapacidad médica por enfermedad general hasta 15 días el Trabajador podrá progresar de nivel. En caso de incapacidad mayor a 15 días, el Trabajador repondrá el tiempo adicional que estuvo incapacitado y en esa fecha se le dará el cambio de nivel.</p> <p><u>V: La progresión o avance del personal que cumpla con los criterios anteriores será conforma a su antigüedad y hasta el 40% en el nivel 9, para el nivel 10 hasta el 30%, para el nivel 11 hasta el 20% y para el nivel 12 hasta el 10% de la población</u></p>	<p>El tabulador queda de la siguiente manera:</p> <p>AYUDANTE GENERAL: \$101.95</p> <p>OPERADOR "A": \$132.59</p> <p>OPERADOR "B": \$173.58</p> <p>SURTIDOR DE MATERIALES "A": (Operador de Montacarga, Operador de Tortuga, Operador de Grip All) \$152.29</p> <p>SURTIDOR DE MATERIALES "B": (Operador de Montacargas, Operador de Tortuga, Operador de Grip All) \$192.49</p> <p>FACILITADOR: \$223.26</p> <p>TECNICO ESPECIALISTA, (Este puesto desaparece en este Contrato Colectivo)</p>	<p>El Tabulador está de la siguiente manera:</p> <p>Nivel 1: \$121.00 Nivel 2: \$137.00 Nivel 3: \$149.00 Nivel 4: \$160.00 Nivel 5: \$170.00</p> <p>Nivel 1, Técnico "A" : \$95.00 en un periodo de 0,1,2 meses.</p> <p>Nivel 2, Técnico "B" \$110.00 en un periodo de 3,4 meses</p> <p>Nivel 3, Técnico "C" \$120.00 en un periodo 5,6 meses.</p> <p>Nivel4,Técnico "D":\$140.00 en un periodo de 7,8,9,10,11 meses.</p> <p>Nivel 5, Técnico "E": \$160.00 en un período de 12,13,14,15,16,17 meses</p> <p>Nivel 6, Técnico "F": \$168.00 de 18 meses en adelante.</p>	<p>El Tabulador está de la siguiente manera:</p> <p>OPERADOR DE ENTRENAMIENTO: \$98.50</p> <p>OPERADOR BASICO: \$110.00</p> <p>OPERADOR AVANZADO: \$135.00</p> <p>OPERADOR EXPERTO: \$155.00</p>	<p>El tabulador está de la siguiente manera:</p> <p>OPERADOR "A" Entrenamiento: \$104.16</p> <p>Operador "B" (No soldador) B1: \$116.25 B2: \$127.28 B3: \$157.35</p> <p>Operador "C" (Soldador) C1: \$127.28 C2: \$139.35 C3: \$181.47</p> <p>El salario correspondiente al día de descanso semanal se forma con el 16.66 del salario ordinario por cada día trabajado durante la semana o que deba considerarte como tal, de conformidad con la LEY O EL PRESENTE CONTRATO.</p>	<p>El tabulador está de la siguiente manera:</p> <p>CATEGORIA "A": \$120.00</p> <p>CATEGORIA "B": \$142.00</p> <p>CATEGORIA "C": \$159.00</p> <p>CATEGORIA "D": \$176.00</p> <p>CATEGORIA "E": \$188.00</p> <p>CATEGORIA "F": \$200.00</p>	<p>El tabulador está de la siguiente manera:</p> <p>OPERADOR EN ENTRENAMIENTO NIVEL "A" (90 DIAS): \$110.00</p> <p>OPERADOR NIVEL "B": \$119.00</p> <p>OPERADOR NIVEL "C": \$147.00</p>	

<p><u>de la planta.</u></p> <p>El Tabulador es el siguiente: (Todos se clasifican como "TECNICO FORD")</p> <p>Nivel A: \$16.88 Nivel B: \$18.79 Nivel C: \$20.71 Nivel 1: \$22.63 Nivel 2: \$24.64 Nivel 3: \$26.65 Nivel 4: \$28.64 Nivel 5: \$30.67 Nivel 6: \$32.70 Nivel 7: \$34.75 Nivel 8: \$36.67 Nivel 9: \$38.60 Nivel 10: \$40.68 Nivel 11: \$42.61 Nivel 12: \$44.76</p>							
<p>BONOS POR ANTIGÜEDAD:</p> <p>La Empresa en reconocimiento a la antigüedad que tienen sus trabajadores otorgará a cada Trabajador un pago anual que no formará parte del salario base, de acuerdo a la siguiente tabla:</p> <p><u>De 5 a 9 años de antigüedad = Pago único no acumulativo de \$850.00</u></p> <p><u>De 10 a 14 = Pago único no acumulativo de \$950.00</u></p> <p><u>De 15 a 19 = Pago único no acumulativo de \$1050.00</u></p> <p><u>De 20 a 24 = Pago único no acumulativo de \$1150.00</u></p>	<p>BONOS POR ANTIGÜEDAD:</p>	<p>BONOS POR ANTIGÜEDAD:</p>	<p>BONOS POR ANTIGÜEDAD:</p>	<p>BONOS POR ANTIGÜEDAD:</p>	<p>BONOS POR ANTIGÜEDAD:</p>	<p>BONOS POR ANTIGÜEDAD:</p>	<p>BONOS POR ANTIGÜEDAD:</p>
<p>AGUINALDO:</p> <p>La Empresa entregará a sus trabajadores la primera semana de diciembre de cada año un aguinaldo equivalente a <u>43 días</u> de salario. Aquellos trabajadores que no laboren el año completo, recibirán la parte proporcional que les corresponda por el tiempo trabajado.</p>	<p>AGUINALDO:</p> <p>La Empresa pagará a sus trabajadores que tengan más de un año al servicio de la Empresa, un aguinaldo anual equivalente a <u>19 días</u> de salario tabulado, antes del día 20 de diciembre. Quienes no hayan completado el año, recibirán la parte proporcional.</p>	<p>AGUINALDO:</p> <p>EL EMPLEADOR (EMPRESA) otorgará a sus TRABAJADORES antes del día 20 de diciembre de cada año, la cantidad de 16 días de salario base tabulado en concepto de aguinaldo. LOS TRABAJADORES que no hayan cumplido el año de servicio a la fecha del pago, recibirán su aguinaldo en forma proporcional al tiempo efectivamente laborado.</p>	<p>AGUINALDO:</p> <p>La Empresa se obliga a entregar a sus trabajadores de planta un aguinaldo equivalente a 16 días de salario base, pagadero a más tardar el día 20 de diciembre. En caso de que algún trabajador no haya prestado sus servicios todo el año, recibirá el aguinaldo en proporción al tiempo trabajado.</p>	<p>AGUINALDO:</p> <p>La Empresa otorgará a sus colaboradores sindicalizados antes del día 20 de diciembre de cada año, la cantidad de 17 días de salario base tabulado en concepto de aguinaldo. Los colaboradores que no hayan cumplido el año de servicios percibirán su aguinaldo en forma proporcional al tiempo laborado.</p>	<p>AGUINALDO:</p> <p>La EMPRESA cubrirá a sus trabajadores el equivalente a 16 días de salario tabulado por concepto de aguinaldo anual, en los términos y condiciones que establece la LEY, en la inteligencia de que aquellos que no hayan laborado el año completo, se les pagará la parte proporcional de esta prestación conforme al tiempo trabajado.</p>	<p>AGUINALDO:</p> <p>La Empresa otorgará a sus colaboradores sindicalizados antes del día 20 de diciembre de cada año, la cantidad de 17 días de salario base tabulado en concepto de aguinaldo. Los colaboradores que no hayan cumplido un año de servicios percibirán su aguinaldo en forma proporcional al tiempo laborado.</p>	<p>AGUINALDO:</p> <p>La Empresa otorgará a sus colaboradores sindicalizados antes del día 20 de diciembre de cada año, la cantidad de 15 días de salario base tabulado en concepto de aguinaldo. Los colaboradores que no hayan cumplido un año de servicios percibirán su aguinaldo en forma proporcional al tiempo laborado.</p>
<p>REGALOS NAVIDEÑOS:</p> <p>La Empresa entregará al Sindicato la cantidad de <u>\$1,700,000.00</u> anuales para la compra de regalos navideños los cuales serán sorteados entre los trabajadores. La cantidad antes mencionada será entregada en una sola exhibición al inicio del periodo y será administrada por el Sindicato.</p>	<p>REGALOS NAVIDEÑOS:</p>	<p>REGALOS NAVIDEÑOS:</p>	<p>REGALOS NAVIDEÑOS:</p>	<p>REGALOS NAVIDEÑOS:</p>	<p>REGALOS NAVIDEÑOS:</p>	<p>REGALOS NAVIDEÑOS:</p>	<p>REGALOS NAVIDEÑOS:</p>
<p>FONDO DE AHORRO:</p>	<p>FONDO DE AHORRO:</p>	<p>FONDO DE AHORRO:</p>	<p>FONDO DE AHORRO:</p>	<p>FONDO DE AHORRO:</p>	<p>FONDO DE AHORRO:</p>	<p>FONDO DE AHORRO:</p>	<p>FONDO DE AHORRO:</p>

<p>Empresa y Sindicato, para fomentar el hábito de ahorro entre los trabajadores, convienen establecer un fondo de ahorro consistente en que la Empresa aporte una cantidad semanal equivalente al 13% del salario base semanal por cada trabajador. La cantidad antes mencionada, será depositada en una cuenta bancaria, y el ahorro, así como los dividendos generados, serán entregados a los trabajadores en la primer semana del mes de diciembre de cada año, o en la fecha de terminación de sus servicios, en el caso de los trabajadores de planta temporal, eventuales, de obra determinada o por tiempo fijo. La cantidad referida será entregada a través de un cheque individual. De manera adicional, se otorgará la cantidad equivalente al 1% del salario base semanal a cada trabajador por concepto de "Complemento Ahorro" el cual será pagado en forma íntegra sin deducción de impuestos.</p>	<p>Se establece un fondo de ahorro el cual se formará con las aportaciones de la Empresa y de los trabajadores del 3% cada uno, del salario ordinario o por cuota diaria pagada semanalmente a cada trabajador. Este fondo de ahorro funcionará de conformidad a las normas que al efecto se establezcan y como una prestación de previsión social y siendo liquidado en el mes de julio de cada año.</p>		<p>Se establece un fondo de ahorro el cual se formará con las aportaciones de la Empresa y de los trabajadores del 13% cada uno del salario ordinario o tabulado, de conformidad a las normas que al efecto se establezcan y como una prestación de previsión social y siendo liquidada la primera semana del mes de diciembre.</p>	<p>La Empresa conjuntamente con los trabajadores constituirá un fondo de ahorro mediante la aportación equivalente al 3% del salario diario nominal que aporte cada parte y que se le devolverá al trabajador a más tardar el 15 de diciembre de cada año o en la forma en que las partes pacten en un futuro. La aportación patronal al fondo de ahorro en ningún caso podrá exceder los topes establecidos por la Ley del Impuesto sobre la Renta y su reglamento para efectos de su deducibilidad en beneficio de la Empresa y de su exención en el pago de impuestos en favor del colaborador.</p>	<p>Se establece un fondo de ahorro mediante el cual el TRABAJADOR aportará el 4% de su salario tabulado, cantidad que le será descontada de su salario vía nómina, contribuyendo la EMPRESA con una cantidad igual a la descontada al TRABAJADOR. El fondo de ahorro funcionará por ejercicios anuales, liquidándose el monto acumulado a su favor más los intereses generados de su inversión a la conclusión del ejercicio.</p>	<p>A cada colaborador se le descontará el 2% del salario nominal cada semana, en concepto de fondo de ahorro. La empresa aportará otro 2%. Dicho pago se hará en el mes de diciembre de cada año.</p>	<p>Se establece un fondo de ahorro al cual el colaborador sindicalizado aportará semanalmente el 1% de sus salario base. La cantidad respectiva le será descontada de su salario vía nómina, contribuyendo la Empresa con una cantidad igual a la descontada al colaborador sindicalizado.</p> <p>El fondo de ahorro funcionará por periodos anuales liquidándose al colaborador sindicalizado al término de cada periodo el monto acumulado a su favor a esa fecha, más los intereses que generó la inversión de fondo.</p>
<p>BONOS DE DESPENSA:</p> <p>Empresa y Sindicato acuerdan en establecer un plan de ayuda para gastos de despensa para todos los Trabajadores sindicalizados del 18 % de salario mensual base, a través de cupones de despensa.</p>	<p>BONOS DE DESPENSA:</p> <p>La Empresa otorgará una ayuda para canasta básica consistente en bonos de despensa canjeables en el centro o en los centros comerciales que para tal efecto se determinen por un importe correspondiente al 1.4 % de la suma obtenida mensualmente por cada trabajador, por concepto de salario tabulado o cuota diaria.</p>	<p>BONOS DE DESPENSA:</p> <p>EL EMPLEADOR otorgará a los trabajadores un bono de despensa mensual por la cantidad equivalente a \$5.00 diarios por cada día laborado en concepto de premio de asistencia. No se incluye faltas justificadas ni incapacidades.</p>	<p>BONOS DE DESPENSA:</p> <p>La Empresa concederá a los colaboradores una ayuda para despensas familiares que se entregará a cada colaborador mediante bonos de compra canjeables por alimentos básicos equivalentes al 6% del salario base tabulado del colaborador. El monto de los bonos en ningún caso podrá establecer los topes establecidos por la Ley del Impuesto sobre la Renta y su Reglamento para efectos de su deducibilidad en beneficio de la Empresa y de su exención en el pago de impuestos en favor del colaborador.</p>	<p>BONOS DE DESPENSA:</p> <p>La Empresa concederá a los colaboradores una ayuda para despensas familiares que se entregará a cada colaborador mediante bonos de compra canjeables por alimentos básicos equivalentes al 6% del salario base tabulado del colaborador. El monto de los bonos en ningún caso podrá establecer los topes establecidos por la Ley del Impuesto sobre la Renta y su Reglamento para efectos de su deducibilidad en beneficio de la Empresa y de su exención en el pago de impuestos en favor del colaborador.</p>	<p>BONOS DE DESPENSA:</p> <p>La EMPRESA se compromete a otorgar mensualmente a los TRABAJADOR ES vales de despensa por un valor equivalente al 13% del salario tabulado que corresponda al TRABAJADOR por cada día efectivamente laborado.</p>	<p>BONO DE DESPENSA:</p> <p>La empresa otorgará un bono de despensa mensual por la cantidad equivalente sobre \$10.00 diarios sobre cada día laborado en concepto de premio y asistencia.</p> <p>La empresa otorgará un bono de despensa mensual por la cantidad equivalente de \$150.00 siempre y cuando el colaborador sindicalizado haya tenido asistencia perfecta y ningún retardo en concepto de premio de puntualidad. No hay tolerancia en tiempo de llegada en inicio de cada turno.</p>	<p>BONOS DE DESPENSA:</p> <p>La Empresa concederá a los colaboradores sindicalizados vales de despensa para la adquisición de productos básicos por la cantidad de \$60.00 al mes.</p>
<p>UTILES ESCOLARES:</p> <p>Como ayuda para gastos de útiles escolares la Empresa entregará a cada trabajador la cantidad de \$1.900.00 en la primer semana del mes de agosto de cada año.</p>	<p>TILES ESCOLARES:</p>	<p>UTILES ESCOLARES:</p>	<p>UTILES ESCOLARES:</p>	<p>UTILES ESCOLARES:</p>	<p>UTILES ESCOLARES:</p>	<p>UTILES ESCOLARES:</p>	<p>UTILES ESCOLARES:</p>
<p>ENFERMEDADES:</p> <p>La Empresa conviene en cubrir al trabajador que sufra una enfermedad no profesional, el 100% de su salario al partir del segundo día de incapacidad, siempre</p>	<p>ENFERMEDADES:</p>	<p>ENFERMEDADES:</p>	<p>ENFERMEDADES:</p>	<p>ENFERMEDADES:</p>	<p>ENFERMEDADES:</p>	<p>ENFERMEDADES:</p>	<p>ENFERMEDADES:</p>

<p>y cuando dicha incapacidad sea por dos o mas días continuos y a partir del cuarto día se le complementará hasta el 100% de su salario. esta condición subsistirá por todos los días amparados con la correspondiente incapacidad del IMSS.</p>																									
<p>UNIFORMES:</p> <p>Como uniforme de trabajo, la Empresa proporcionará cada año a sus trabajadores cinco camisas, cuatro pantalones, dos playeras, una sudadera, y un par de zapatos de seguridad.</p>	<p>UNIFORMES:</p> <p>La empresa entregará el uniforme de trabajo que se entregara en las cantidades y fechas como se indica: En febrero una camisa, un pantalón y un par de zapatos de seguridad. En junio dos camisas y un pantalón. En octubre, una camisa y un pantalón. Dicho uniforme será de uso obligatorio para los trabajadores.</p>					<p>UNIFORMES:</p> <p>La Empresa otorgará dos cambios de ropa al año, consistente en dos pantalones y dos camisas de la calidad y precio que la Empresa determine..</p>																			
<p>ALIMENTOS:</p> <p>La Empresa proporcionará los alimentos dentro de sus instalaciones a un costo para el trabajador de \$0.010 pesos por comida, los cuales serán de buena calidad, abundantes y nutritivos.</p>				<p>ALIMENTOS:</p> <p>La Empresa proporcionará diariamente a cada uno de sus colaboradores durante su jornada un alimento en el lugar que para tal efecto determine la Empresa. Será facultad de la Empresa determinar la mejor forma para proporcionar a los colaboradores este beneficio.</p>																					
<p>PRIMAS Y/O BONOS: Los trabajadores que laboren en turnos diferidos percibirán el equivalente de un 110% del salario diario, como prima sabatina y/o dominical. También la Empresa pagará en la última semana de los meses de enero, abril, julio y octubre de cada año, la cantidad de \$675.00 por concepto de "Bono por Compromiso Operativo" a aquellos trabajadores que hayan tenido asistencia perfecta durante el trimestre anterior, tomando como únicas excepciones los días de vacaciones y de permiso con goce de sueldo estipulados en el presente CCT.</p>			<p>La Empresa a su discreción podrá establecer incentivos que permitan motivar al empleado, ofreciendo a éste alguna prima, comisión, compensación o bono. En cada caso, la Empresa fijará a su entera discreción, así como determinará en qué momento y en qué condiciones nace el derecho del empleado a recibir dicha prima, comisión, compensación o bono.</p> <p>La Empresa no adquiere por este motivo la obligación de ninguna especie, pues será absolutamente voluntario de su parte otorgarlos, motivo por el cual podrá establecer o no los sistemas de incentivos descritos con anterioridad. La Empresa podrá o no, modificar, aumentar o reducir a su entera discreción y podrá igualmente cancelarlos, sin que por ello, el empleado tenga derecho a pago o compensación alguna.</p> <p>Los trabajadores que laboren normalmente el día domingo se les cubrirá una prima dominical del 25% sobre su salario base en los términos del artículo 71</p>	<p>Los TRABAJADOR ES tendrán derecho a un bono de asistencia perfecta por cada día que hayan laborado completa su jornada ordinaria de trabajo con base a la siguiente tabla:</p> <table border="0"> <tr> <td>Operador soldador B1:</td> <td>no</td> </tr> <tr> <td>\$10.00,</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Operador soldador B2:</td> <td>no</td> </tr> <tr> <td>\$10.00,</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Operador soldador B3:</td> <td>no</td> </tr> <tr> <td>\$20.00,</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Operador soldador C1:</td> <td>\$10.00,</td> </tr> <tr> <td>Operador Soldador C2:</td> <td>\$10.00,</td> </tr> <tr> <td>Operador Soldador C3:</td> <td>\$26.00</td> </tr> </table>	Operador soldador B1:	no	\$10.00,		Operador soldador B2:	no	\$10.00,		Operador soldador B3:	no	\$20.00,		Operador soldador C1:	\$10.00,	Operador Soldador C2:	\$10.00,	Operador Soldador C3:	\$26.00	<p>Los colaboradores sindicalizados que tengan récord perfecto durante el año calendario, se harán acreedores a un reconocimiento en especie que determina la empresa.</p>	<p>Los colaboradores sindicalizados de los niveles B y C y que asistan a trabajar el primero y el último día de su jornada de trabajo semanal tendrán derecho a percibir un bono semanal de \$100.00.</p> <p>Los colaboradores sindicalizados de los niveles B y C que laboren completas todas las jornadas de trabajo de la semana tendrán derecho a un bono de asistencia de \$48.00 semanales. El colaborador no genera derecho a parte proporcional de este beneficio.</p>	
Operador soldador B1:	no																								
\$10.00,																									
Operador soldador B2:	no																								
\$10.00,																									
Operador soldador B3:	no																								
\$20.00,																									
Operador soldador C1:	\$10.00,																								
Operador Soldador C2:	\$10.00,																								
Operador Soldador C3:	\$26.00																								

			de la Ley.				
<p>PERMISOS ESPECIALES:</p> <p>La Empresa otorgará a sus trabajadores permiso con goce de salario, en los siguientes casos:</p> <p>7 días por defunción de cónyuge con 2 días adicionales.</p> <p>6 días por defunción de hijos con 2 días adicionales.</p> <p>4 días por defunción de padres o hermanos con 2 días adicionales.</p> <p>4 días por alumbramiento de la esposa con 1 día adicional.</p> <p>Se agrega un punto más....</p> <p>5 días por alumbramiento de la esposa por cesárea con un día adicional.</p> <p>Los días adicionales que se mencionen serán concedidos cuando estos eventos ocurran a más de 40 kms. De la ciudad de Hermosillo. En el entendido que los días de permiso serán días hábiles. El trabajador cobrará el alumbramiento o defunción con el acta o certificado correspondiente. Como asistencia para gastos de defunción la Compañía otorgará al Trabajador la cantidad de \$16,000.00 en el caso de cónyuge o hijos y \$13,000.00 en el caso de padres o hermanos.</p>	<p>PERMISOS ESPECIALES:</p> <p>La Empresa otorgará permiso al delegado o a las personas que designe con goce de salario de hasta 20 días anuales totales y sin ser acumulativos a otros años sucesivos, para atender comisiones sindicales fuera del centro de trabajo. Previamente el Sindicato mediante oficio hará la solicitud correspondiente. Dichos permisos no se otorgarán previamente o con posterioridad a un periodo vacacional o descanso obligatorio, ni deberán entorpecer o interferir con la operación normal de la Empresa.</p>						
<p>SEGURO DE VIDA:</p> <p>Como seguro de vida y prima de antigüedad en caso de muerte, la Empresa concederá al beneficiario de los trabajadores que fallezcan estando a su servicio, la cantidad de días de salario tabulado de acuerdo a la siguiente tabla:</p> <ul style="list-style-type: none"> de 0 a 1 año: 504 días 2 a 4 años: 570 días. 5 a 7 años: 618 días 8 a 10 años: 691 días 11 a 12 años: 740 días 13 a 14 años: 795 días 15 a 16 años: 839 días 17 a 18 años: 850 días 19 a 20 años: 870 días 21 a 22 años: 890 días <p>La cantidad a pagar por concepto de seguro de vida será entregada al beneficiario o beneficiarios que hayan sido designados por el trabajador fallecido en su carta testamentaria o, en su defecto, a la persona o personas que sean designadas por las autoridades competentes; el pago en todos los casos lo hará la Empresa previa presentación del acta de</p>	<p>SEGURO DE VIDA:</p> <p>Se establecerá un seguro de vida por la cantidad de \$9,000.00 en caso de fallecimiento por muerte natural y \$11,000.00 por muerte accidental de los trabajadores en servicio activo, cuya prima será a cargo de la Empresa. Los trabajadores deberán designar en forma individual a los beneficiarios correspondientes.</p>	<p>SEGURO DE VIDA:</p> <p>EL EMPLEADOR se obliga a contratar a favor de los TRABAJADORES un seguro de vida por la cantidad de \$40,000 en caso de muerte natural y un 100% adicional en caso de muerte accidental.</p>	<p>SEGURO DE VIDA:</p>	<p>SEGURO DE VIDA:</p>	<p>SEGURO DE VIDA:</p> <p>La Empresa se obliga a contratar en favor de los colaboradores sindicalizados un seguro de vida por la cantidad de \$80,000 en caso de muerte natural y un \$120,000.00 en caso de muerte accidental.</p>	<p>SEGURO DE VIDA:</p>	<p>SEGURO DE VIDA:</p>

<p>defunción correspondiente la cantidad a pagar por concepto de prima de antigüedad según el Art. 162 de la Ley Federal del Trabajo, así como las partes proporcionales de prestaciones correspondientes serán entregadas al beneficiario o beneficiarios que hayan sido designados por las autoridades competentes. Aquellos trabajadores que fueran incapacitados total y permanentemente o se les decreta invalidez por el IMSS tendrán derecho a recibir los días de salario que se establezcan en el pago de seguro de vida, siempre y cuando la notificación inicial y la resolución que determine el estado de invalidez o incapacidad se de mientras el trabajador permanece activo.</p> <p>Cuando la muerte de un trabajador sea consecuencia de un riesgo de trabajo, a la cantidad anterior se le aumentará un 65%.</p> <p>En caso de defunción como ayuda de sepelio la Empresa entregará a la esposa o a los legítimos beneficiarios del trabajador, la cantidad de \$16,000.00.</p>							
<p>FALLECIMIENTOS</p>	<p>FALLECIMIENTOS:</p> <p>La Empresa cubrirá por concepto de ayuda para gastos de defunción de esposa o hijos de los trabajadores a sus servicios, la cantidad de \$1000.00 y además otorgará dos días de permiso con goce de sueldo. En cada caso el trabajador tendrá que comprobar el evento con la presentación del acta de defunción correspondiente</p>	<p>NACIMIENTO Y FALLECIMIENTO DE FAMILIARES:</p> <p>EL EMPLEADOR está de acuerdo en otorgar un permiso de un día de goce de salario a favor de los trabajadores sindicalizados, previa comprobación con el acta de registro civil correspondiente por los siguientes motivos: Fallecimiento de padres, hijos o cónyuges. Nacimiento de hijo(s). La falta de comprobación del hecho en el término de 3 días hábiles, hará que se considere la inasistencia injustificada. El día que se otorgará será el día del evento, incluyendo dentro del mismo su día de descanso y días festivos si así ocurriera.</p>	<p>FALLECIMIENTOS</p>	<p>FALLECIMIENTOS:</p> <p>La Empresa acepta conceder a los colaboradores un permiso con goce de salario por un día en caso de fallecimiento de padres, cónyuge o hijos. El colaborador deberá comprobar el evento mediante copia certificada del acta de defunción correspondiente, ya que de no hacerlo, la falta se considerará como injustificada. Además los colaboradores percibirán una ayuda para gastos funerarios de \$2,000.</p> <p>NACIMIENTO DE HIJOS: La Empresa acepta conceder a los colaboradores permiso con un día de goce de salario en caso del nacimiento de un hijo, estando obligado a comprobar el evento mediante la presentación de copia certificada del acta de nacimiento respectiva. De no ser así, la ausencia se considerará como falta injustificada. Además los colaboradores tendrán derecho a una ayuda de \$500.00 por acontecimiento.</p>	<p>FALLECIMIENTOS</p>	<p>FALLECIMIENTO DE FAMILIARES / NACIMIENTO DE HIJOS:</p> <p>La Empresa está de acuerdo en otorgar un permiso de un día con goce de salario a favor de los colaboradores sindicalizados, previa comprobación con el acta de registro civil correspondiente, por nacimiento de hijos y por fallecimiento de esposa (o) hijos, padres y/o hermanos. Cuando el fallecimiento del familiar directo del colaborador sea fuera de la ciudad se otorgarán tres días con goce de salario a favor del colaborador sindicalizado, previa comprobación con el acta de registro civil correspondiente.</p> <p>El día que se otorgará será el día del evento y el día posterior, o dos días posteriores en el caso de fallecimiento de familiar directo del colaborador,</p>	<p>FALLECIMIENTOS</p>

						<p>cuando este sea fuera de la ciudad, incluyendo dentro del mismo su día de descanso. Vacaciones y días festivos si así ocurriera. Con pago efectivo no descansado.</p> <p>La empresa otorgará una ayuda económica de \$1,500.00 cuando se trate de fallecimiento de esposa (o) hijos y/o padre.</p> <p>La falta de comprobación del evento en el termino de tres días hábiles hará que se considere la inasistencia injustificada.</p>	
<p>ACTIVIDADES DEPORTIVAS Y CULTURALES:</p> <p>La Empresa para fomentar el deporte y las actividades recreativas y culturales entre los Trabajadores, así como los gastos generados por el aniversario del día del trabajo, destinará la cantidad de <u>\$1,600,000.00</u>. La cantidad antes mencionada será entregada en una sola exhibición al inicio del periodo y será administrada por el Sindicato, comprobando los gastos al final de cada ejercicio tomando como fecha de inicio la de la efectividad del presente contrato.</p>	<p>DEPORTES Y RECREACION:</p> <p>La Empresa se compromete a fomentar la cultura, la recreación y el deporte por lo que entregará al Sindicato la cantidad de <u>\$5,000.00</u></p>	<p>ACTIVIDADES DEPORTIVAS Y CULTURALES:</p>	<p>ACTIVIDADES DEPORTIVAS Y CULTURALES:</p>	<p>ACTIVIDADES DEPORTIVAS Y CULTURALES:</p>	<p>ACTIVIDADES DEPORTIVAS Y CULTURALES:</p>	<p>ACTIVIDADES DEPORTIVAS Y CULTURALES:</p>	<p>ACTIVIDADES DEPORTIVAS Y CULTURALES:</p>
<p>BECAS:</p> <p>La Empresa concederá para becas la cantidad de <u>\$1,500,000.00</u>. Las becas serán para los trabajadores o para los hijos de éstos para cursar estudios sub-profesionales o profesionales; dicha cantidad será administrada por el Comité formado por Empresa, Sindicato y Trabajadores, el cual tendrá facultades para determinar el monto de cada beca, y en el supuesto de que exista remanente, el comité determinará la aplicación del mismo. Cuando las becas sean para los Trabajadores queda entendido que estos continuarán prestando sus servicios a la Empresa y que los estudios los realizarán fuera de las horas de labores.</p>	<p>BECAS:</p> <p>Se establece el pago de 14 becas por la cantidad de \$571.50 al año que se entregarán en el mes de agosto para los hijos de los trabajadores que hubieran obtenido las mejores calificaciones en el año escolar inmediato anterior y que alcancen cuando menos un promedio general de 8 puntos.</p>	<p>BECAS:</p> <p>El EMPLEADOR con más de 100 y hasta 1000 TRABAJADORES, otorgará una beca a un TRABAJADOR con más de un año de antigüedad en términos de la ley, de acuerdo al presupuesto que asigne la empresa para este concepto.</p>	<p>BECAS:</p>	<p>BECAS:</p>	<p>BECAS:</p>	<p>BECAS:</p> <p>La Empresa con más de cien y hasta mil colaboradores, otorgará una beca a un colaborador sindicalizado y otorgará tres becas en caso de exceder los mil trabajadores, en términos de la ley, de acuerdo al presupuesto que asigne la empresa para este concepto.</p>	<p>BECAS:</p>
<p>OTROS GASTOS:</p>	<p>OTROS GASTOS:</p> <p>La Empresa entregará al Sindicato la cantidad de \$5000.00 anualmente y <u>por turno que exista funcionando</u> en el mes de abril como ayuda para el desfile del 1 de Mayo.</p> <p>Cuando un trabajador</p>	<p>OTROS GASTOS:</p>	<p>OTROS GASTOS:</p>	<p>OTROS GASTOS:</p>	<p>OTROS GASTOS:</p>	<p>OTROS GASTOS:</p> <p>La Empresa entregará al Sindicato la cantidad de \$3,500.00 mensuales para ayuda de gastos administrativos,</p>	<p>OTROS GASTOS:</p>

	<p>tenga un acuerdo con la empresa verbal o por escrito, o que por los hechos se desprenda que hubo consentimiento de las partes y no haya intervenido el sindicato y dichos acuerdos afecten al trabajador o a otros trabajadores en sus derechos contractuales y legales, este quedara sin efecto.</p> <p>La empresa proporcionara el servicio médico en las instalaciones de la planta de acuerdo a las disposiciones legales correspondientes.</p> <p>La empresa cubrirá por concepto de ayuda para gastos de nacimiento de los hijos de los trabajadores a su servicio la cantidad de \$500.00, y además otorgará dos días de permiso con goce de sueldo. En cada caso el trabajador tendrá que comprobar el evento con la presentación del acta de nacimiento correspondiente.</p> <p>La empresa cubrirá por concepto de ayuda para gastos de matrimonio civil la cantidad de \$1,500.00 y además otorgará dos días de permiso con goce de sueldo. En cada caso el trabajador tendrá que comprobar tal evento con la presentación del acta de matrimonio civil correspondiente.</p> <p>La empresa entregará al sindicato la cantidad de \$5,000.00 anualmente y por turno que exista funcionando en el mes de diciembre como ayuda para la posada de fin de año.</p>					de representación y/o de capacitación.	
EQUIPO DE TRABAJO:	EQUIPO DE TRABAJO:	EQUIPO DE TRABAJO: EL EMPLEADOR otorgará como equipo de trabajo una bata a cada uno de sus TRABAJADORES, y al obtener la planta otorgará dos cambios de ropa por año, consistente en dos pantalones y dos camisas de la calidad y precio que la Empresa determine.	EQUIPO DE TRABAJO:	EQUIPO DE TRABAJO:	EQUIPO DE TRABAJO:	EQUIPO DE TRABAJO:	EQUIPO DE TRABAJO:

<u>TRANSPORTACION:</u>	<u>TRANSPORTACION:</u>	<u>TRANSPORTACION:</u>	<u>TRANSPORTACION:</u>	<p><u>TRANSPORTACION:</u></p> <p>La Empresa concederá a sus colaboradores de manera provisional un servicio de transporte a través de rutas preestablecidas a efecto de facilitar su llegada a las instalaciones de la Empresa y su regreso a sus domicilios a la finalización de la jornada. El servicio de transporte estará en vigor mientras no exista servicio público de transporte disponible hasta la zona en donde se ubican las instalaciones de la Empresa. El servicio que se ofrece no releva al colaborador de su obligación de asistir puntualmente al trabajo conforme al horario que le sea aplicable.</p>	<u>TRANSPORTACION:</u>	<u>TRANSPORTACION:</u>	<u>TRANSPORTACION:</u>
------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	---	------------------------	------------------------	------------------------



EL COLEGIO
DE SONORA
BIBLIOTECA
GERARDO CORNEJO MURRIETA