

UCLA
IRLE Reports

Title

Integrated Organizing Approach as a Tool in the Fight for Workers Rights: The Case of Sara Lee Workers

Permalink

<https://escholarship.org/uc/item/9q61w4tp>

Authors

Martinez, Carolina
ENLACE Team

Publication Date

2012-05-01



Institute for Transnational Social Change

Posgrado en Estudios Sociales, Línea de Estudios Laborales, UAM - Iztapalapa

Report

Integrated Organizing Approach as a Tool
in the Fight for Workers Rights:

The Case of Sara Lee Workers

by Carolina Martínez and ENLACE Team

May 2012

Institute for Transnational Social Change

The Institute for Transnational Social Change (ITSC) is a collaborative project between the UCLA Labor Center and the Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa (UAM-I) Graduate Labor Studies. ITSC serves as a hub for cross-border collaboration among key worker-led organizations (independent unions, worker centers, NGOs, and academics) in Mexico and the United States. Our main goals are to address the needs of a low-wage workforce that is often hard to reach, like migrant workers, women in the garment industry, farm workers, miners, and other workers who are subject to the complexities of industries dominated by highly mobile transnational corporations. ITSC's activities aim to advance

opportunities for cross-border collaboration and increase access to organizations that promote leadership development, conduct health and safety trainings, and build organizational capacity. ITSC is spearheaded by Gaspar Rivera-Salgado and coordinated by Veronica Wilson at the UCLA Labor Center, together with Fernando Herrera, Sergio Sánchez, Leticia Hernández, and Alejandra Zacapa at UAM-I. This project is made possible in part by the generous support of the Ford Foundation and General Service Foundation.

ITSC's web page is:

<http://www.labor.ucla.edu/programs1/itsc.html>

Acknowledgements

The authors wish to express their sincere gratitude to the workers and their organizations in the struggle for dignified jobs. Appreciation is owed to individuals who shared their life stories, analysis, and support in the process of carrying out this study. Many thanks also to UCLA's Center for Labor Research and Education (Labor Center), a program of the Institute for Research on Labor and Employment.

Design by **Freddy Pech**
www.freddypech.com

Index

- 2 Introduction**
- 4 The Context**
 - 4 Coahuila
 - 5 Sara Lee
 - 6 Claims
- 8 Integrated Organizing Approach Methodology**
 - 8 Testimonies of Sara Lee Workers
 - 9 Introduction to Integrated Organizing Approach
- 11 Internal Plan**
 - 11 SEDEPAC-Worker Center
 - 12 Rights of Workers and Employees
 - 12 Training Tools
 - 14 Capacity-Building Strategies
- 16 Strategy**
 - 16 Training and Partnerships
 - 17 Data Collection
 - 17 What are the Dreams of the Company?
 - 17 Value-Added Processes
- 19 External Plan**
 - 19 Company Image
 - 20 Synchronized Actions
- 22 Conclusion**

Introduction

The Integrated Organizing Approach (IOA) is an organizing method for low-wage workers engaged in struggles against multinational corporations. Implementation of this method has been a critical tool for organizing low-wage workers in unregulated industries, building alliances and relationships among community organizations nationally and internationally, and strengthening and enhancing campaigns. The case presented in this study demonstrates how the IOA can be a substantial asset for an organization in the design and execution of successful campaign strategies.

This report outlines the context in which labor violations occurred, describes maquiladora (foreign-owned manufacturing plant) workers' claims against the Sara Lee Corporation, and explains how the IOA emerged from a need to organize at the local level in the face of a multinational employer. The case study underscores various components of the Integrated Organizing Approach at a time when the maquila industry in Mexico was in decline, highlights organizing tools and points to how the IOA could be applied to other cases, and shows that the IOA can have an impact beyond

addressing immediate claims for better working conditions. In sum, organizing with the IOA resulted in workers who learned about their labor rights and strengthened ties at the national and international levels among organizations fighting to defend low-wage workers. To give an idea of organizers' role in the case, below is a brief history of two key organizations in the struggle, Enlace and Servicio, Desarrollo, y Paz A.C (SEDEPAC).

Enlace

In 1996 and 1997, Peter Cervantes-Gautschi traveled throughout Mexico and the United States interviewing leaders in the low-wage worker struggle. He included both countries because many low-wage workers in the United States were Mexican immigrants, and workers in Mexico are employed in the production of US-based transnational corporations. From the interviews, Cervantes-Gautschi recognized common challenges in organizing against multinational corporations, primarily that it requires continuous recruitment and training to build a strong and democratic leadership, effective strategic planning, and mechanisms that develop organizational identity while incorporating new people and energy.

In 1998, seventeen community groups joined together to found Enlace, based in the United States and focused on cross-border programs. By the year 2000, Enlace had twenty member organizations, representing a base of three hundred thousand workers on both sides of the border. Enlace aims to increase organizations' ability to plan strategically by training leaders in member and ally organizations. Those leaders can then be resources to their own groups and to the social and economic justice movement. Enlace's educational program, the Enlace Institute, helps low-wage worker organizations develop leadership teams and build capacity to continuously improve their work.

Servicio, Desarrollo, y Paz A.C. (SEDEPAC)

SEDEPAC, founded in 1983 in Mexico, led the struggle against Sara Lee. SEDEPAC is a worker center that advances social and environmental initiatives to improve the well-being of all communities. SEDEPAC works with various community organizations to build their organizing capacity, strengthen civil society, and promote justice and democratic change. Among other activities, SEDEPAC researches workplace conditions, documents abuses, and leads workshops against sexual harassment and discrimination. A main goal of SEDEPAC is to promote workers' rights in Mexican maquiladoras.¹

The Context

In 2001, Sara Lee Corporation was prepared to close plants in Mexico and cut more than eight thousand jobs.² However, due to the struggle of their workers, Sara Lee plants stayed open in Mexico four years longer than planned. Not only did workers save their own jobs in this case, but also the experience resulted in a solid workers' rights organization and workers with leadership skills who continue to defend their rights.

To clearly understand the achievements of the Sara Lee workers and the Integrated Organizing Approach as an organizing tool, it is essential to consider the practice of company closures in Mexico in the last twenty years, the culture of Sara Lee, and Sara Lee's business plans.

COAHUILA

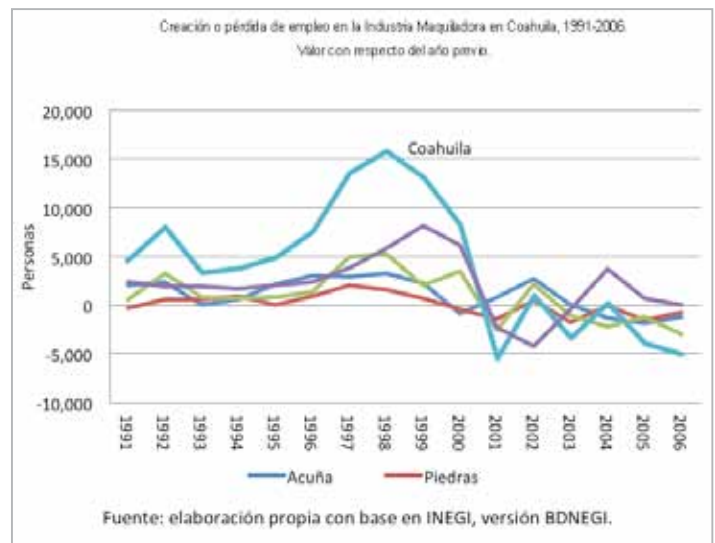
Since the forties, the State of Coahuila has played an important role in the national economy of Mexico. Coahuila's economy was based on

the production of coal and steel for roughly four decades. From the 1980s on, the focus shifted to manufacturing exports due to the political elite's interests and federal government support for opening markets.⁴

In the 1990s, manufacturing in maquiladoras still generated many jobs in Coahuila. Between 2000 and 2003, the state lost about eight thousand jobs.⁵ However, the maquila still represented a high percentage of total employment in the state. According to the 2003 Economic Census, maquilas comprised 50 percent of manufacturing employment in the state.⁶ Maquila job concentration varied from city to city. For example, in Acuña, maquilas comprised over 90 percent of employment, and in Piedras Negras, over 80 percent, while in Torreon, little more than 40 percent were employed in maquilas.⁷



Map of the State of Coahuila ³



SARA LEE

In 1999, the Sara Lee Corporation employed about 140,000 workers in Mexico. Sara Lee's business strategy was based on trademarks, thirty-two of which were megabrands that each sold more than \$100 million annually. These brands included Kiwi (shoe polish), Hillshire Farms (cold meats), Hanes (underwear and sportswear), L'Eggs (stockings) and Wonderbra. The corporation was divided into five groups: Foods of Sara Lee, Branded Apparel of Sara Lee, Sara Lee Food Service, Sara Lee Tea and Coffee, and Sara Lee Products for Body Care and the Home. It had six plants located in the state of Coahuila in Allende, Frontera, Sabinas, San Pedro, and Nueva Rosita, Monclova and one in the state of Nuevo Leon in Ciudad Guadalupe. In 1998, the corporation employed over sixty-five hundred workers in Coahuila alone.



Sara Lee Brands Enlace Artistic Creation ©Enlace

In the 1990s, Sara Lee Corporation was among the top companies in the Chicago business community, the company's home base. Sara Lee employed more than 139,000 people worldwide, had 278 processing plants in 40 countries, and 32 brands. Sara Lee had an average profit of about 14 percent each year.

The following table illustrates the different branches of the corporation and its sales in 1998.

Product	Billions of Dollars
Sara Lee food (meat)	\$4.3
Bread	\$1.1
Coffee and tea	\$2.8
Products for the home and body (insecticides, shoe care, skin lotions, and air fresheners)	\$2.0
Clothing (Bali, Hanes, Hanes Her Way, Just My Size, Playtex, Wonderbra).	\$7.3

Between 2000 and 2003, 534 maquiladoras closed in the state of Coahuila, in part because large companies based in Mexico like Sara Lee began to move their manufacturing to countries in Asia in search of more competitive production conditions.⁸ Maquiladora closures were carried out, in some cases, using illegal tactics to avoid compensating workers.⁹ For example, employers would clear out all machinery at night and disappear to avoid paying workers their legally required benefits.¹⁰ Companies also delayed compensating workers until years after closing a facility, which allowed them to retain much of the money owed to workers. When they finally paid workers, they did so without interest or considering devaluation of the peso.¹¹

Mexican law stipulates that a worker must receive compensation for forty-five days of salary per year of service, up to a maximum of forty-two months. Companies used tactics such as reducing production to less than 50 percent for four or five weeks to reduce workers' salaries, thereby decreasing the base salary that determined how much the company had to pay their laid-off employees.

For example, if a company reduced workers' wages from 60 to 40 pesos a day, the company saved 9,000 pesos per worker at the time of compensation.

Claims

In 2000, a group of workers at the Sara Lee plant in Coahuila began to organize to demand a living wage. They asked for the support of SEDEPAC, which simultaneously began a formal relationship with Enlace. Working together, the plant workers, Enlace, and SEDEPAC were able to restore labor rights at Sara Lee. Workers “joined the struggle not to harm the company, but to have decent jobs.”¹² Organizers and workers began to reach both long- and short-term goals, and workers’ demands evolved from basic wage protections to freedoms already protected by Mexico’s labor laws. By the end of the campaign, workers demanded:

1. impartiality on the part of the Sara Lee Corporation to allow workers in Mexico to join unions freely;

2. that Sara Lee rehire 249 dismissed workers;

3. and 100 percent payment of compensation to 1,200 workers.

The third demand included vacation pay and compensation based on full salaries, not on the reduced pay due to cuts the company made strategically as the date of the plant closure approached.

The following table summarizes both some of the ways in which Sara Lee committed labor rights violations and the workers’ achievements in their fight to keep their living-wage jobs.

Sara Lee's Labor Violations in Mexico and Workers' Achievements

MEXICAN FEDERAL LABOR LAW	SARA LEE ACTIONS	WORKERS' STRUGGLE AND ACHIEVEMENTS
<p>Articles 84 and 87: Every company is required to give its employees an annual bonus at the end of the year equivalent to at least 15 days' wages.</p>	<p>The company generally did not pay bonuses, and on the rare occasions it did, payments were postponed until early the following year.</p>	<p>The workers formed a committee of 25 people to train themselves about the provisions of the Federal Labor Law regarding bonuses and created an action plan to engage in negotiations with the company. The workers committee circulated a petition asking for the bonuses according to the Federal Labor Law. More than 400 workers signed the petition.</p> <p>In December 2001, the company paid the bonuses for the first time.</p>
<p>Article 117: The employer must file an annual income report and provide it to workers or post it in a place visible to workers.</p> <p>The company must also deliver profit-sharing payments to the workers every year based on its annual profit, no later than May 15 of each year.</p>	<p>The company did not always report its profits and often underreported the amount. Sara Lee also did not post the annual profit statement, taking advantage of workers' ignorance of the law.</p>	<p>The workers committee and SEDEPAC used flyers, meetings, and trainings to inform and organize workers. Members formed a committee to negotiate with the manager of the plant. Lastly, they pressured the Secretary of Labor and the Office of Conciliation and Arbitration, demanding that Sara Lee make information about annual profits available to the public.</p> <p>In May 2002, thanks to this pressure, Sara Lee distributed profits to workers as required by law.</p>
<p>Articles 123-III, 134-IV, and 135-III: The employer must provide workers with the tools, instruments, and materials necessary for the job. These should be of good quality, be in good condition, and be repaired as needed.</p>	<p>Sara Lee gave workers materials and tools at the time they were hired. When the tools were in poor condition, workers were responsible for paying for replacements.</p>	<p>Workers succeeded in getting the company to pay for replacement of tools.</p>
<p>Articles 132-XVI, 134-II, 310, 337-II, 423-III and 511: The employer must comply with health and safety regulations to prevent accidents and disease in the workplace. Workplaces must have first-aid kits, and all accidents must be reported to the authorities.</p>	<p>The company did not comply with health and safety regulations in the workplace. It did not report accidents or provide accident or injury reports to workers, which precluded workers' access to care in government health centers affiliated with the Mexican Social Security Institute (IMSS).</p>	<p>Sara Lee guaranteed that some worker leaders would receive safety and health trainings and make an emergency plan.</p> <p>The Worker Rights Consortium (WRC), an independent labor rights monitoring organization that conducts investigations of working conditions in factories around the world, studied medical diagnoses of 100 workers. The company acknowledged the accidents had occurred on the job and were not the fault of the fired injured workers. New companies in Monclova address the issue of occupational health with their workers.</p>
<p>Articles 170, 132-XXVII, and 165: The employer must provide protection to pregnant workers.</p>	<p>The company fired pregnant women or increased their expected production so they would quit from exertion, thereby losing their health insurance. Several women lost their babies due to dangers they were exposed to at work.</p>	<p>The committee succeeded in stopping the layoffs of pregnant women. The company agreed to provide protection and give them permission to attend doctor appointments during pregnancy.</p>
<p>Article 3: Employers are prohibited from discriminating against workers based on age or sex.</p>	<p>Sara Lee did not hire workers older than 37 and did not permit men to work in activities requiring the use of sewing machines.</p>	<p>When these complaints were made public, the company agreed to hire older workers and to hire men to work in production.</p>
<p>Article 354, 357 and 358: Employees are allowed freedom of association. Employers cannot intervene in workers' trade unions and must maintain impartiality on the matter.</p>	<p>The company imposed a corrupt union on its workers. The workers had no knowledge of the union and were never provided a copy of the labor contract.</p>	<p>The workers made a formal complaint to the corporation and the labor authorities about the imposed union's violation of workers' collective rights. Eventually, Sara Lee agreed to union neutrality.</p>
<p>Article 133, Fr. IX: Employers are prohibited from using "blacklists" to exclude workers from job opportunities.</p>	<p>The company had a list of workers who participated in mobilization. Some workers were fired and found it difficult to find other jobs.</p>	<p>More than 250 worker leaders were rehired at Monclova Internacional, the new plant.</p>

Integrated Organizing Approach Methodology

“When you realize you have rights and that your life can change, you no longer let someone mistreat you. A worker who knows his health should be respected is a worker who protects himself.”¹³

Sara Lee was considered a global leader in the movement for a “union-free environment.” In October 2004 after four years of struggle, Enlace, SEDEPAC, and workers at the Sara Lee plant secured an agreement on freedom of association and harassment. Sara Lee’s commitment to labor neutrality was the first among corporations with maquiladoras in Mexico.

This collective campaign brought global attention to Sara Lee’s exploitation of maquila workers at the Frontera, Coahuila manufacturing plant, causing the site to close. Nonetheless, the plant workers achieved many of their goals as Sara Lee committed to:

- rehire 10 of the most recognized leaders from the Frontera plant;
- rehire 249 workers at the manufacturing plant in Monclova, based on their seniority at the Frontera plant,
- and pay fair compensation to all former Frontera plant employees.

How do local organized workers with limited resources deal with a powerful multinational corporation?

Large, powerful corporations also have vulnerabilities that small organizations can target and use to apply pressure. Small organizations can also maintain a level of unpredictability that is nearly impossible for a big, diversified company to plan for and counteract. The organizing process

developed to confront Sara Lee’s abuses has been used to shape other social and economic justice struggles. The study of this organizing process is based on campaign archives and interviews with some of the organizers, workers, and allies who participated in the struggle.

Leonor Castillo

“More than a year later, Leonor Castillo is still a very angry woman. She sits at the kitchen table of her two-room cinderblock house and talks in a gentle voice that mutes the rage about her six years at the plant: the sudden reorganization of the production system with the result that everyone seemed to be working just as hard and maybe even harder but taking home less pay; the day she was running a 102-degree fever and they would not give her a pass to go home; those awful two months she was pregnant and kept asking for a change of assignment from the operation that required her to toss bundles of clothing over her shoulder from a sitting position.

Sorry, she was told, there was no lighter work in the factory of more than a thousand workers engaged in a dozen different operations.

“When I miscarried, the doctors asked if I lifted anything heavy,” she says. “They had to do a cesarean to clean me out,” Leonor, who is 32 and childless, adds softly.¹⁴

Mari

“I realized there was a lot of abuse, most of all against women. What encouraged me to get into this struggle was seeing many colleagues crying because they could not meet their production goals and were mistreated. I saw a coworker crying when her relative died and she was not allowed to attend the funeral. I felt very helpless. That day I went to the union delegates and asked them why they let her work under those conditions. I was very angry to see that instead of defending the rights of workers, the union was defending the company.”¹⁵

Integrated Organizing Approach

To put pressure on a company with so much power, it was necessary to develop a highly organized process. Enlace developed an organizing strategy along with a training methodology, the Integrated Organizing Approach, throughout the Sara Lee campaign to help workers fight abuses.

The IOA is made up of three elements:

1. Internal Plan:

Strengthen the organization from the inside through leadership trainings to restructure the organization and prepare its members to take up the fight against transnational corporations;

2. Strategy:

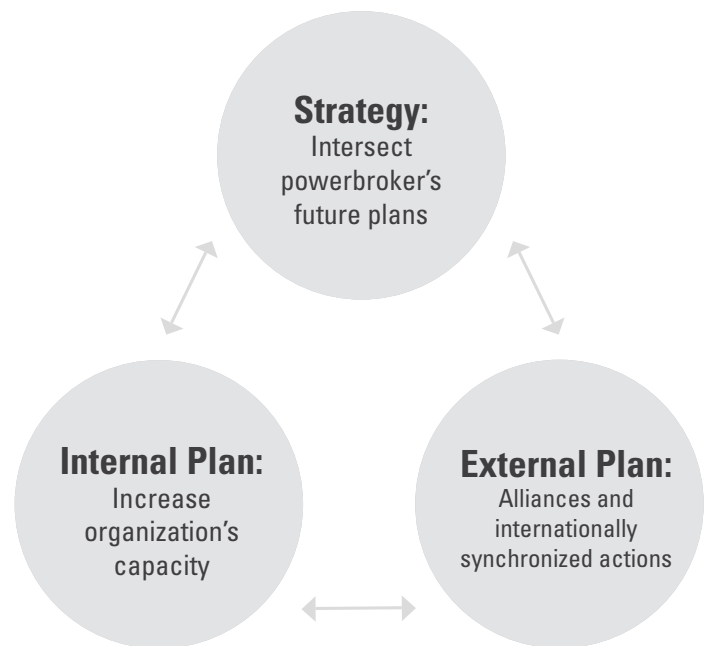
Research the company’s future work plans and develop mechanisms to interrupt them;

3. External plan:

Develop synchronized actions with allies located at key international locations.

These three IOA elements should be developed and used in a synchronized manner.

Diagram 1:
Integrated Organizing Approach



	Internal Plan	External Plan	Strategy
Objective	Purposeful organizing	“Float like a butterfly, sting like a bee”	Intersect powerbroker’s future plans
Description	<ul style="list-style-type: none"> • Train the leadership team • Develop internal structure • Continuously improve through evaluation • Upgrade internal and external communication 	<ul style="list-style-type: none"> • Develop campaign structure and governance • Develop internal communications • Recruit allies • Synchronize direct actions, escalate pressure • Establish intermediary for negotiations 	<ul style="list-style-type: none"> • Identify powerbroker(s) • Research a corporation or target’s future plans to identify points of vulnerability.
Team Frameworks¹⁶	<ul style="list-style-type: none"> • Strategic Direction • Organizing Cycle • Evaluation Star • Four Sages • Proactive Plan • Arrow through the Apple • Proactive Steps • Levels of Energy • Rap • Levels of Fear 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategic Direction • Organizing Cycle • Evaluation Star • 4 Sages • Proactive Plan • Arrow through the Apple • Rap • Power Analysis 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategic Direction • Organizing Cycle • Evaluation Star • Power Analysis • Business Plan Steps • Proactive Plan • Arrow through the Apple • Levels of Influence/Fear
Goals	<ul style="list-style-type: none"> • Develop effective strategy team • Create mutual accountability culture • Foster mutual support culture • Make efficient use of energy • Grow leadership • Inspire and recognize allies • Restructure strategy team • Train to develop strategy and to negotiate • Worker leadership decides policy 	<ul style="list-style-type: none"> • Recruit allies for actions • Maintain discipline in governance • Maintain message discipline • Foster better internal communications • Target appropriate media • Keep strategy concept flexible • Recruit intermediaries • Establish functional precision 	<ul style="list-style-type: none"> • Identify powerbroker(s) • Identify points of vulnerability • Design actions to intersect future plans and impact points of vulnerability • Maintain element of surprise • Analyze effect of actions • Redesign actions • Gather inside intelligence
Outcomes	We do <i>exactly</i> what we say	Everyone wants to be <i>with</i> us	We <i>prove</i> everything we say

Internal Plan

The internal plan component of the IOA strengthens an organization by enabling coordination between the base and the leaders. After an organization examines its own structure and trains a team of leaders, the next step is to identify changes that are crucial to implementing a strategy. This section illustrates SEDEPAC's important role in the Sara Lee campaign, how the workers' committee was organized, how SEDEPAC supported leadership building through labor rights workshops and the use of tools like the Rap, the Evaluation Star framework, clear communication, music, and security.

All the organizing tools Enlace shared changed local practices. Ana from SEDEPAC explains that before working with Enlace, they organized in a different way:

“Here we used to organize too quickly. Little by little with Enlace’s trainings we began to take our time organizing. We needed to make a plan and have an organizational structure. The Organizing Cycle allows us to evaluate what we have, what we need to do, identify allies, and how we can organize and determine assignments in place of an impulsive action. Before the trainings, we would do an action and the media would not report on it. The organizing cycle helped us be more organized and request the media to report on the action.”¹⁷

SEDEPAC Worker Center

According to the Sara Lee workers, SEDEPAC played an important part in their struggle. The organization trained them to know and defend their labor rights. SEDEPAC provided continuous support in the organizing process, and staff was available for workers to call during actions if a question or doubt arose. As a physical space, the center served as a meeting place for workers to organize and express themselves freely. Workers met weekly to report injustices at work, let off steam, and develop actions. The center also facilitated mutual support.



SEDEPAC Team May 2001

©SEDEPAC

Worker Rights

Worker leaders participated in meetings and facilitated know-your-rights trainings and workshops for other workers. These meetings gave workers critical tools for their fight, generated a sense of solidarity, and helped them understand that they share common experiences with other workers. For Alma, the workshops on workers' rights motivated her to participate in the campaign. She had both experienced and witnessed many of the abuses at the plant, and "got involved little by little to learn to defend myself."¹⁸

The know-your-rights workshop encouraged participation for many other workers as well. Gloria Tello, a member of SEDEPAC during the campaign, explained that "training with concrete and conceptual tools, where the workers gained deep understanding of their rights and federal labor law, were vital to the campaign."¹⁹ Once workers knew their rights, they recognized when those rights were being violated, like when they failed to receive the correct pay or their year-end bonus. This awareness facilitated short-term organizing and at the same time, paved the way for long-term organizing in the future.

Organizing Tools

Organizing Tool: Evaluation Star

Teams use the Evaluation Star to analyze and evaluate their work, highlighting areas to focus on when developing future plans. The Star measures the leaders' depth and growth in organizing the base by looking at the quality of operations, internal coordination, strategy, and effectiveness of the group's work. It is a simple process to learn and use.

Suggested uses:

- Analyze an organization's readiness for launching a campaign; evaluate progress or assess the effectiveness of a completed campaign.
- Evaluate the internal structure of an organization and how well that structure facilitates the mission and goals of the organization.
- Evaluate a single event or action.
- Evaluate an organization's programs.



Nadia Marin from the Workplace Project working in the Evaluation Star 1999 ©SEDEPAC

Organizations use the Evaluation Star organizing tool to reflect after each action and to make the necessary changes in their future plans. At the beginning of the fight against Sara Lee, the campaign leaders used the Evaluation Star to focus on demanding Sara Lee pay end-of-the-year bonuses. Cervantes-Gautschi explains the results of that evaluation following each step:

Evaluation Star Applications:

1. Organizing:

Were new people added to the campaign in the organizing process?

Yes, more workers participated.

Who did we lose?

The workers who presented the petition demanding bonuses were fired.

2. Functional:

What did we say we were going to do?

Collect signatures to demand year-end bonuses.

What actually happened?

Signatures were collected and the petition turned in.

3. Capacity:

How many people were we counting on?

Some workers and a few allies.

4. Coordination:

How was our time management, communication, and clarity of responsibilities?

In the majority, everything was very well coordinated.

5. Planning Effectiveness

Do we believe in our strategy?

There was an issue with the strategy; enough workers signed the petition, but that didn't pressure the company.

“At the end of the evaluation, the workers realized they needed national and international support. They had to prove to the company they had a larger base of support. As a result of the evaluation, the need for a public rally attended by more than a thousand people emerged. The workers had never organized such a large action, and they had to recruit people who would recruit others at the same time.”²¹

Organizing Tool: The Rap

The Rap is a structured conversation to engage people. It is used to convince people in an organization to make a stronger commitment and engage new people in the struggle or organizing activities. The legendary Fred Ross developed the Rap and taught it to many organizers, including those who created the United Farm Workers (UFW) in the United States.

In 2000, when workers asked for SEDEPAC’s support to organize their campaign for fair treatment, about 104,000 people worked for Sara Lee in the state of Coahuila. At that time, Enlace decided to work with SEDEPAC and joined the campaign against Sara Lee. In February of the same year, Enlace provided the workers with the Rap training. One of the first times the Rap was used was after the workers decided to have a rally that would engage more than a thousand people. In order to reach their objective, the workers followed the steps of the Rap. Below, Cervantes-Gautschi recalls how the tool was used:

Rap Applications

1. Information: Tell a person that workers only want to exercise their right to come to the conclusion that the situation is unacceptable.
2. Feelings: Ask a person what they think of the situation. A worker thinks if they sign the petition, they’ll be fired, but the organizer continues to assure the worker that he or she is fighting for his or her rights.
3. Hope: Assure the person that something can be done, that things can improve, and that now they know how to organize, plan, and win.

4. Action: If several people participate in the action, media might attend, which makes it easier to pressure a company. If a thousand people participate, media will come. This is why it is important for you to participate, be at the action, and help.

5. Concrete Commitment: The organizer asks if you can join the march and if you can bring three more people.

“More than a thousand people attended the march, and they had good local and international media coverage. This protest showed future allies that it was important to join in the struggle, and that was how international support from feminist organizations and unions grew.

It became clear that due to the lack of privacy at the manufacturing plant, it was easier to talk to workers in their homes rather than at the workplace. Organizers developed a system of safe houses where maquila workers could meet and plan their struggle. This system worked well for workers who lived in urban neighborhoods but was less effective in rural areas. The Rap was adapted for the commute to the plant for people traveling from the countryside. Buses became organizing spaces, so much so that workers were able to win better salaries for the bus drivers as well.”²¹

In November 2002, SEDEPAC and Enlace—which was made up of various organizations such as Factor X, and the FAT (Authentic Worker Front) from Mexico as well as Acorn (Association of Community Organizations for Reform Now), SEIU (Service Employees International Union), and WOC (Worker’s Organizing Committee) from the United States—gathered in Ciudad de Acuña, Coahuila for a retreat. During that week, the group conducted house visits to assess needs and recruit more people. The gathering not only generated guidelines for the campaign but also strengthened the workgroup. For example, Reina, one of the leaders from Acuña, assumed responsibility for the process and used the retreat as an opportunity to build leadership skills, which motivated the rest of the group to continue the struggle.

Capacity-Building Strategies

Cross-border Trainings

In mid-2000, a worker from SEDEPAC, Jessica Ponce, was selected to travel to San Francisco to be trained on how to do research by an expert on the topic. The exchange of skills was part of the continuous training that took place between Mexican and US worker organizers.

The worker leaders also participated in meetings and trainings with other groups of workers. The meetings not only strengthened their skills for the campaign but also expanded their vision. Alma, one of the leaders, explains that in those meetings she realized “there were other workers fighting for their rights just like me.”²² Pati, another worker, explains: “We used to say we were the only ones fighting, but when we shared our own experiences during the meetings with other workers, we realized the working conditions affected our kidneys and lungs, while in other places, working conditions affected their hands and eyes. We realized it was a global issue.”²³

Worker Committee

Inside the company, workers were able to organize more effectively by establishing a worker committee. The committee was a way to divide people into groups of workers where each person had a role, such as maintaining effective communication. Pati recounts, “We made a map of the company, and a worker leader was responsible for seven groups of twelve people each. Each leader was responsible for organizing their group.”²⁴ The worker committee allowed them to collect signatures in a more discrete manner, communicate with the workers on the commuter buses, and make decisions quickly. Worker leaders also conducted talks on labor rights and visited pregnant workers.

Communication

As part of the struggle, it was determined that the campaign’s communication strategy had to be clearer, stronger, and more efficient than Sara Lee’s internal communications. In 2002, two years after the conference in Acuña, communication among the workers and with allies at the global level had become faster, more concrete, and more efficient than that of the company’s management.

- The team was trained on the importance of clear communication between workers.
- A filing system was set up.
- Workers were trained to keep their ears open. For example, the workers paid extra attention when foreigners visited the company in order to anticipate the company’s future plans.
- The workers mapped the factory, dividing it into sections and groups of workers.
- Leaders responsible for communicating with each area coordinated the workers’ groups.

Conflict Resolution

As on any team, there were internal conflicts in the campaign. The conflicts were not limited to those caused by difference of opinion; there were also workers who decided to work for the company-run union. Consequently, mechanisms to avoid conflicts were established, and each group leader was trained on how to manage conflicts. These conflict resolution frameworks required consensus and mutual responsibility, and all the participants made a commitment to the plan’s success.

Technology

SEDEPAC workers were provided the equipment and training necessary to use the Internet, to access information, and to facilitate communication at the national and international levels. The Internet had a very important role in the campaign. Workers were able to communicate with organizers in Mexico, the United States, and the rest of the world in a timely and cost-effective manner. For example, in December of 2000, workers were able to stop the closure of a Sara Lee plant in Mexico in the middle of the winter holiday season. The campaign was in direct communication with information sources in the United States who at the same time were in communication with allies in Canada who were able to apply pressure and stop the branch’s closure. Voice over IP software like Skype fostered campaign coordination among different cities around the world.

Our Voices CD

In November of 2000, after organizer Betty Robles and Lolo Rivas from the band *Jornaleros del Norte* visited Los Angeles for a campaign fund-raising event, they decided to record a compact disc. Their compact disc “Our Voices Will Rise for Justice” was used to educate and

inspire the workers. For example the song “Las Hormiguitas” (“The Little Ants”) narrates a story of how the ants organize themselves, which served to raise consciousness among workers and their families. According to Betty Robles, “The music calls the workers. People pay attention to the music because of the melody, and then they listen to the message; it is a way to educate. It is a way to get people’s attention, and it works as a great fund-raiser. It had a dual purpose.”²⁵



CD Cover ©Jeff Boyce

Workers’ Personal Safety

Safety in a labor struggle is not just about safety on the job; labor struggles can become life threatening. SEDEPAC workers developed their own security plan. Between the neighbors of SEDEPAC staff and the workers in the campaign, they established ways to take care of the leaders when they left the plant and returned to their homes. SEDEPAC organized meetings at workers’ homes rather than the campaign office where they could easily be identified. Holding meetings in the company’s buses that transported the workers also helped protect workers from outside threats.



Sara Lee Plant in the City of Frontera © Roxanne Auer

Unfortunately, not all went as planned. In 2002, the campaign experienced a security crisis.

Two years prior, Raúl Conrado García Jazmín, a bilingual attorney from Mexico City offered to volunteer for the campaign. Regrettably, Garcia was an informant for Sara Lee. He disrupted the group dynamic by creating distrust, particularly between SEDEPAC and its allied organizations. In December 2001, Ana, a SEDEPAC organizer with computer training (part of the Internal Plan), noticed something strange on Garcia’s computer screen. When she saw the computer window open, she found e-mail proof that Garcia was intentionally sabotaging the campaign.

The problem with Garcia represented a moment of crisis but also an opportunity for growth. The campaign was strengthened when they had to confront the consequences of having a spy. Once Garcia was identified, he began to discredit the campaign. For example, he authored the newspaper article below in Torreon’s La Opinión titled “They seek ways to take jobs to the US: CTM complains of presence of undercover foreign informants that discourage investments.”²⁶ For the campaign, it was a chance to strengthen the relationship with attorney Arturo Alcalde, who had been an ally and provided further legal support in which he “designed a strategy to neutralize this type of espionage.”²⁷

Opinión Torreón February 2003



One of the international allies was asked what campaign strategy he observed as most effective. “One of the most important factors in the campaign was the time dedicated to the training while identifying potential leaders at the same time. The trainings were very beneficial for the struggle, and they gave the campaign strength.”²⁸ The team’s capacity to struggle transcends the needs of the immediate campaign; the tools they received continue to be an asset for all participants, including those who now work at other places and on other campaigns.

Strategy

The Organizing Integrated Approach includes a system of making informed decisions for the campaign's success. Strategic work includes conducting complex research about the target or corporation's future plans. This strategy identifies future priorities and weaknesses of the corporation's suppliers, consumers, clients, distributors, investors, competitors, regulators, and political and opinion leaders. Findings from the research help deduce the direction and goals of the corporation so that workers' rights organizations can develop strategies and actions that have a future impact. Gathering information about a corporation is a massive research effort that requires the help of the organization's members and allies located where the corporation operates or plans to operate. For example, Enlace and allies like Jeff Fiedler from FAST (Food and Allied Service Trades Department AFL-CIO), Kim Jackson from the Hotel and Restaurant Employees Union (UNITE HERE), and international labor conditions monitoring group Worker Rights Consortium assisted SEDEPAC with research about Sara Lee's shareholders, corporate structure, and business plan.

Gloria Tello, one of SEDEPAC's founders, explained during an interview that the women who are now part of SEDEPAC's solid team came to participate in the organization with a lot of heart and desire to improve the working conditions of maquiladora workers. Nonetheless, a campaign requires a structure and strategy based on solid information to develop a realistic plan that can meet its objectives. SEDEPAC's team learned how to conduct research, the importance of knowing the company's future plans, and tools such as obstructing a company's value-added processes, explained below.

Training and Partnerships

The campaign's success depended on workers' developing the appropriate campaign organizing tools and skills. Launched in May 2000, the fair wage campaign included continuous training and

research to maintain an effective strategy. Jessica Ponce, one of SEDEPAC's workers, took on the responsibility of conducting research. She went to San Francisco for a weekend to be trained by Kim Jackson of UNITE HERE. At the time, Jackson was UNITE HERE's researcher and the hotel workers' campaign research director. Around the same time, Roxanne Auer, researcher for the Los Angeles Alliance for a New Economy (LAANE), traveled to Monclova to train SEDEPAC workers on research, teamwork, and developing an action plan.

Jessica explains how she came to understand the importance of research in campaign design:

"[The group of workers] knew they were missing information and had to identify allies in the United States [where Sara Lee headquarters were located]. When Enlace provided us with training, we realized that we couldn't create an action plan without having precise information about whom we were fighting against. At SEDEPAC, it was very easy for us to organize a campaign. But Enlace told us to conduct research first."²⁹

For Kim Jackson, the experience was a very accessible and effective way to participate in the campaign:

"As a single mother with a full-time job, I was most likely to say no to a request for help. If you ask me to do a long project, I can't do that, but if you tell me that you need just two days to complete the assignment, then it is something I can do. It is a great model for the campaign to have access to more resources. Peter [Cervantes-Gautschi] is like a bridge that avoids reinventing the wheel and allows the campaign to have a lot more resources."³⁰

Data Collection

The cross-border organizing retreat in Acuña in November 2000 brought together organizations from the United States and Mexico. Participating organizations included SEDEPAC, Factor X, el Frente Auténtico del Trabajo (FAT) from México, and the Association of Community Organizations for Reform Now (ACORN), International Service Employees Union (SEIU) and the Workers Organizing Committee (WOC) from the United States. The retreat was an opportunity to conduct trainings, build internal capacity for the campaign, and gather information about workers through surveys and home visits, which helped further develop the campaign strategy. During this research and evaluation phase, the group realized that Ciudad Acuña was not the appropriate place for the campaign. With the information they gathered, organizers outlined a strategy, established priorities, and relocated the campaign to Ciudad Frontera, where they opened SEDEPAC's offices. There were two company maquilas in Ciudad Frontera, one in Monclova and the other in Frontera. Frontera's plant was one of the biggest in the state, which employed a significant number of workers and did business around the clock.

What are the company's ambitions?

In the research process, organizers discovered that Sara Lee's power structure included two executives who made company decisions. One executive controlled the current business plan, and the other was in charge of the company's future work plans. The executive responsible for the business plan took three times longer to sign a contract with workers than the executive in charge of future business plans. As a result, the campaign had to shift their strategy. Cervantes-Gautschi explains, "The idea is to know how to disrupt the company's future plans to create pressure. Company policies and practices that are not yet implemented are areas of vulnerability."³¹

Value-Added Processes

A company uses common value-added processes to implement key elements of their future plans. The campaign's objective is to disrupt one of the processes, creating pressure on management to negotiate a resolution to the labor conflict. The

table below illustrates the nine most common value-added processes that corporations use to implement their business plans. The worker campaign successfully focused on the company's future supply chain management.

COMMON CORPORATE VALUE-ADDED PROCESSES		
Business Development	Quality Management	Supply Chain Management
Data Integrity	Information Supply Chain	Cost Reduction-Personnel
Quality Improvement	Planning Improvement	Lean Manufacturing Techniques

Sara Lee's Supply Chain Value-Added Process



This diagram represents Sara Lee's supply chain management value-added process. As the diagram illustrates, products are manufactured and then shipped through the distribution system, with in-between areas that are vulnerable. In the last segment of the chain, the area between sector-based distribution and the consumer was Sara Lee's largest area of vulnerability.

The campaign observed that Sara Lee had a conflict with Walmart over distribution of products in Mexico. Walmart planned to monopolize all distribution of products in Mexico. Sara Lee was originally focused on sector-based distribution, or distribution by product line (for example, one for coffee, one for underwear). The company wanted to move to cross-sector distribution to compete with Walmart by acquiring control of 30 percent of all product distribution in Mexico.

Sara Lee's Current and Future Value-Added Supply Chain

Original



Future



The diagram shows Sara Lee's original sector-based distribution system and the cross-sector distribution system the company hoped to implement. The worker campaign targeted this attempted change and convinced Sara Lee that the campaign partners could keep Sara Lee from accomplishing this goal in Mexico. Consequently, Sara Lee was motivated to negotiate a deal with the maquila workers.

External Plan

The external plan is a system of developing national and international collaborations with ally groups that are strategically located. Key groups were identified around the world to support the struggle, including SEDEPAC and Enlace, along with the development of new allies. These connections generated a substantial advantage for a low-wage workers' rights campaign against a multinational corporation. The external plan was so effective, that it became the target of the company informant Raúl Conrado García Jazmín. Betty Robles explained that Raúl did not want to destroy the movement. Rather, "he wanted to destroy international solidarity among the groups because solidarity is the power of the workers."³²

To develop the external plan, community-based worker centers provide direct communication by connecting activists and organizations at the international level. Although both unions and worker centers are important, there are times when the campaign must act quickly at the international level. Informal alliances through worker centers and immigrant worker organizations are strategically crucial. In the campaign against Sara Lee, the geographic scope of ACORN and other members of Enlace were instrumental in last-minute synchronized actions at various US locations.

Interviews with various allies highlighted common campaign features. The allies were mostly contacted by Enlace and were part of a previously established network. Most had worked or currently work for a union in the United States. Most actions requested of international allies were specific and short term.

The Company's Image

Concern about company image was a window of opportunity to pressure Sara Lee to change its labor model. Enlace identified key allies in Chicago (Sara Lee headquarters) that could pressure the company by publicizing their abuses of workers in Mexico. Those involved in this effort included students and employees at the University of Chicago, the organization SLAP (Student Labor Action Project), students at Northwestern University, labor groups, Sara Lee shareholders, and others.



SLAP Organizer during action in Chicago 2005

©SLAP

In 2000, Sara Lee was the largest producer of women's products in the world. Sara Lee Company not only took pride in its women's products but also established a foundation supporting nonprofits that offered social services to women. Sara Lee's marketing strategy worked to convince consumers that by buying Sara Lee products, consumers would also support women in need

and working-class women. But company labor practices, with the reality of workers' conditions in Sara Lee sweatshops in Coahuila, contradicted that message.

This contradiction presented an opportunity for the campaign. In 2002, Joe Fahey, an Enlace member from Teamsters Local 921, communicated with one of the feminist organizations that received funds from Sara Lee's foundation. This organization called on Sara Lee executives to stop the mistreatment of women who worked for Sara Lee. This message didn't capture the attention of the press, but in 2004, organizations like Jobs with Justice, USAS (United Students Against Sweatshops), and SLAP were able to push the mainstream media to cover public demonstrations that exposed worker abuses in Coahuila and hence the contradictions in Sara Lee's image and labor practices. This publicity, together with other actions, forced the company to negotiate with the workers through Scott Nova of Worker Rights Consortium, who served as intermediary between Enlace and Sara Lee.

Letters to Sara Lee executives questioning their ethics also became a source of pressure. For example, Richard Raymond, a graduate of the School of Business Administration at Harvard, sent a letter to the company's top management. In his letter, Raymond explained that when he started the Shoe Patch company (in Palo Alto, California, which he sold to Sara Lee) he received support from foundations and independent investors who were committed to strong principles of social responsibility.³³ This letter together with others informed the company that its actions were having a profound effect on its image.

At the same time, Sara Lee shareholders expressed their concern about the mistreatment of workers in Coahuila and the affect it might have on their investment in the company. The campaign's network of allies was able to contact Mike Musuraca, treasurer of the New York City Employee Retirement System (NYCERS), a substantial

investor in Sara Lee. Musuraca's participation in the campaign encouraged the business community to participate in a process that also benefitted investors. Musuraca explained in an interview, "We focused on expressing that we felt Sara Lee was compromising itself by treating workers this way. Affecting the company's reputation put our investments at risk and we wanted Sara Lee to fix this problem. I never expressed to Sara Lee that I was fighting for worker rights. I was fighting to protect and maintain the value of what we had invested in the company."³⁴

Synchronized Actions

On January 23, 2004, the last internationally synchronized action forced Sara Lee to the negotiating table. At the same time that workers made their demands on local management in Frontera, Coahuila, SEDEPAC and its allies held a press conference in Mexico City, allies in New York made the same demands at a meeting with important shareholders, and allies in Chicago pressured the executive board of the university where Sara Lee's general director was a board member. In addition, allies in Paris and Mumbai put pressure on key distributors.

Organizing Tool:

Synchronized actions to disrupt the strategic objective plan

Enlace's international network connects local organizations with global resources to put pressure on a transnational corporation. Synchronized actions that endanger the future business plans create fear in corporations and pressure it to respond to the people. All the components of the IOA contribute to determining the where, when, how, and why to stage synchronized actions to make them strategic and effective.

Cities where synchronized actions took place



San Francisco
Tampa, FL
Chicago
Boston
Raleigh, NC

Ciudad de México
Torreón
Monclova

Toronto
Ottawa
Montreal

Paris
London
Mumbai
Katmandu
Rome
The Hague
Tokyo
Seoul

In order for the Integrated Organizing Approach to function, all the components—strategy, internal plan, and external plan—have to work in concert and be flexible enough to accommodate change. A crucial turning point in the campaign occurred when international actions helped organizers identify how to threaten the future plans of Sara Lee.

This synchronized action surprised not only Sara Lee but also organizers who expected the company to react strongly to actions in other places like India. In reality, it was the press

conference in Mexico City that had the greatest impact.

The press conference shed light on the company's plans, and it was at that moment that the campaign discovered that Sara Lee planned to transform their plants into warehouse distribution centers to compete with Wal-Mart. The action in Mexico City was the moment Sara Lee felt most threatened, forcing them to come to the negotiating table to discuss benefits for workers in Coahuila.

Conclusion

The organizing methodology used in the campaign against Sara Lee, defined by Enlace as the Integrated Organizing Approach, was fundamental in the advancement of maquila workers' rights in Mexico in 2004, resulting in:

- neutrality for Sara Lee workers in their attempt to unionize;
- restitution for 249 workers who were laid off;
- and 100 percent back wages for 1,200 workers and former workers. This included vacation payout and total back wages.

Although the company closed its plant on the border, what remained was a dynamic network of workers, organizers, and allies with a great deal of experience in defending labor rights. After ten years of work, SEDEPAC established a physical space and formed a team of organizers to support workers in maquiladoras. Gloria Tello explains, "It was a very strong formative stage, an immense learning experience to grow and learn as a team."³⁵ Today SEDEPAC recognizes that strategic plans are accomplished with training, research, and constant evaluation.

Workers learned to protect and demand their rights. Jessica Ponce elaborates, "We established a precedent that workers can win. We won social and personal recognition for each worker. At first each worker not only saw their personal problems

at home, but also injustices at work. Now they take care of their health, their families, and also their work."³⁶

In addition to teaching workers' about their rights and how to organize to protect them, the campaign developed and strengthened alliances among organizations that struggle for diverse causes. Cervantes-Gautschi explains, "Mobilizing a more diverse set of organizations strengthens the campaign. Because in order to continue forward with more success you have to target the future plans of a company and threaten to disrupt progress wherever the company has operations and in whatever sectors the company has an impact. An organization should be open to the idea of developing strong alliances with people and organizations in any cultural space or industry in the world necessary to impact the global corporation's future strategy. [In the campaign against Sara Lee,] a burden was lifted once workers knew there was international support. Before, they felt very insecure. With international allies, workers felt more confident and could begin to organize more proactively."³⁷

Betty Robles explains that organizers in Mexico currently face a difficult labor situation: "There are many people out of work and a very large number of injured or disabled workers, who until now have

not been able to access guaranteed medical care. Therefore, we have decided we must keep fighting, so that the workers have a voice in decisions about how long a company stays in our region, not just the companies.”³⁸ Workers gained organizing skills, a worker center, and leaders who know about labor rights and who are dedicated to organizing new plants. Currently, SEDEPAC is seeking a dialogue with the government to guarantee that companies that establish operations in Mexico are not doing so on a short-term or temporary basis because short-term operations allow companies to exploit workers and move on with little to no accountability.

The process of organizing using the Integrated Organizing Approach in the Sara Lee campaign shows that strategies for collaboration and coordination among groups, both nationally and internationally, are key to achieving the desired outcomes. Attorney Arturo Alcalde summarized the campaign’s lessons as follows: “I’ve learned that you need to design a common strategy for all organizations, including foundations, unions, NGOs and concerned individuals to share common objectives. I am convinced that there is an urgent need to pressure the Mexican government to change practices that render workers powerless and unable to defend their rights.”³⁹



Enlace Institute

The Enlace Institute’s purpose is to advance the field of strategic organizational development and to develop peer trainers within Enlace member organizations and close allies who can become a resource to their own groups as well as to the social and economic justice movement overall. The Institute assists organizations of low-wage workers to develop disciplined, mutually accountable teams who continually improve the work of the organizations for their constituencies. The Enlace Institute helps them develop the expertise to make continual internal improvements, evaluate their work and plan effective campaigns that empower the working poor in the face of plant closures, hostile legislative and ballot initiatives, raids by ICE, vigilante-style violence against immigrants, diminished access to human services and abusive employers.

The Enlace Institute provides trainings in Enlace’s frameworks. These are collaborative brainstorming processes that are useful for virtually all work groups in base-building organizations, including top staff leadership teams, strategy groups, organizing teams, boards of directors, and teams that include volunteers, unless otherwise noted. A few can be used by an individual. Enlace Director Peter Cervantes-Gautschi first developed the frameworks in the 1980s. They have been built upon and improved over the past 12 years by Enlace trainers and participants from more than 70 organizations.

For more information about the Peer Training Program and other opportunities at the Enlace Institute, please contact info@enlaceintl.org.

Endnotes

- 1 "SEDEPAC in Mexico," International Labor Rights Forum, <http://www.laborrights.org/rights-for-working-women/partner-spotlight/sedepac-in-mexico?lang=spanish> (January 25, 2010).
- 2 Sara Lee, "Company Financial Report," June 30, 2001.
- 3 Explorando México, http://www.explorandomexico.com.mx/photos/maps/full-coahuila_l%281%29.gif March 2012.
- 4 Georgina Rojas García, "Contrastes regionales en el norte. and Ciudad Principales cambios en las estructuras económicas de Monclova y Ciudad Acuña en las décadas recientes" *Frontera Norte*, 20–39, (January–June 2008):107.
- 5 Center of Socio-Economic Research of the Autonomous University of Coahuila, "Aspectos Socioeconómicos del Estado de Coahuila," p.72.
- 6 Economic Census data was analyzed by the Center of Socio-Economic Research of the Autonomous University of Coahuila.
- 7 *Ibid.*, p. 70.
- 8 "Cierran 534 maquiladoras de exportación en tres años," *El Siglo de Torreón*, August 29, 2003, <http://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/47006.cierran-534-maquiladoras-de-exportacion-en-tr.html>.
- 9 "Exigen trabajadores de Aerocalifornia indemnización," *El Punto Crítico*, Mexico City, October 7, 2009, <http://nacionaleconomia.blogspot.com/2009/10/exigen-trabajadores-de-aerocalifornia.html>.
- 10 "Aclaran cierre de empresa textil," *El Siglo de Torreón*, August 25, 2007, <http://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/293690.aclaran-cierre-de-empresa-textil.html>.
- 11 Juan Sabino Cruz, "Ocho años después MCI liquida," *El Sol de Hidalgo*, March 4, 2011, <http://www.oem.com.mx/elsoldehidalgo/notas/n1988905.htm>.
- 12 Mari, interviewed by Carolina Martinez, May 11, 2010.
- 13 Betty Robles, interviewed by Carolina Martinez, February 19, 2010.
- 14 Allan Howard, "Women of Monclova," *Z Magazine*, February 2004, <http://www.zcommunications.org/the-women-of-monclova-by-allan-howard>.
- 15 Mari, interviewed by Carolina Martínez, May 12, 2012.
- 16 For definitions of Enlace's Team Frameworks, see <http://enlaceintl.org/institute/enlace-frameworks/frameworks-for-high-performance-organizations/150/>.
- 17 Ana, interviewed by Carolina Martínez, May 20, 2010.
- 18 Alma, interviewed by Carolina Martinez, April 30, 2010.
- 19 Gloria Tello, interviewed by Carolina Martinez, February 16, 2010.
- 20 Peter Cervantes-Gautschi, interviewed by Carolina Martínez, June 4, 2010.
- 21 Peter Cervantes-Gautschi.
- 22 Alma.
- 23 Pati, interviewed by Carolina Martinez, March 24, 2010.
- 24 Pati.
- 25 Betty Robles.
- 26 Raul Conrado Garcia Jazmin y Armando Navarro G., "Buscan que los Puestos de Trabajo Regresen a Estados Unidos: Denuncia CTM presencia de infiltrados extranjeros que ahuyentan inversiones," *Opinión Torreón*, February 9, 2003.
- 27 Arturo Alcalde, interviewed by Carolina Martínez, February 18 2010.
- 28 Alan Howard, interviewed by Carolina Martínez, March 4, 2010.
- 29 Jessica, interviewed by Carolina Martínez, February 22, 2010.
- 30 Kim Jackson, interviewed by Carolina Martinez, March 26, 2010.
- 31 Peter Cervantes-Gautschi, interviewed by Carolina Martínez, October 17, 2009.
- 32 Betty Robles.
- 33 Richard Raymond, letter from November 16, 2002.
- 34 Mike Musurada, interviewed March 23, 2010.
- 35 Gloria Tello.
- 36 Jessica.
- 37 Peter Cervantes-Gautschi.
- 38 Betty Robles.
- 39 Arturo Alcalde.



Institute for Transnational Social Change

Posgrado en Estudios Sociales, Línea de Estudios Laborales, UAM - Iztapalapa

Reporte

La metodología de Organización Integrada
como una herramienta para la lucha:

El Caso de las Trabajadoras y los Trabajadores de **Sara Lee**

por Carolina Martínez y El Equipo de ENLACE

Mayo 2012

Instituto de Estudios para el Cambio Social Transnacional (ITSC)

El Instituto de Estudios para el Cambio Social Transnacional es un proyecto de colaboración entre el Centro Laboral de la UCLA y el Posgrado en Estudios Sociales, Línea de Estudios Laborales de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa (UAM-I). Este Instituto, encabezado por Gaspar Rivera-Salgado y coordinado por Veronica Wilson en el Centro Laboral de UCLA en conjunto con Fernando Herrera, Sergio Sánchez, Leticia Hernández and Alejandra Zacapa del UAM-I, conforma como una red para vincular y fomentar la colaboración entre actores claves que trabajan en proyectos organizativos de trabajadores entre los Estados Unidos y México. Nuestra meta principal es la de coadyuvar al mejoramiento de las condiciones de los trabajadores en los sectores de bajos salarios; como los trabajadores migrantes, mujeres

en la industria de la costura, jornaleros agrícolas, mineros y otros trabajadores que están sujetos a las complejidades de las industrias dominadas por corporaciones transnacionales de alta movilidad. Las actividades organizadas por el Instituto tienen como meta incrementar las oportunidades para la colaboración transfronteriza para promover el acceso a programas que conducen desarrollo de liderazgo, capacitación sobre seguridad y salud en el trabajo y la construcción de las capacidades organizativas. Esta iniciativa fue posible en parte con el apoyo de la Ford Foundation y la General Service Foundation.

Nuestra página de internet es:

<http://www.labor.ucla.edu/programs1/itsc.html>

Agradecimientos

Este documento fue posible por la organización de las trabajadoras y trabajadores, en su lucha por trabajos dignos. Agradecemos a todas las personas que compartieron sus vivencias, análisis, y apoyo en el proceso de estudio de esta experiencia organizativa. También agradecemos la contribución de el Center for Labor Research and Education (el Centro Laboral de UCLA) un programa del Institute for Research on Labor and Employment de la Universidad de California, Los Angeles (UCLA); gracias a su aportación fue posible que logramos la producción del estudio.

Diseño por **Freddy Pech**
www.freddypech.com

Índice

2 **Introducción**

4 **El Contexto**

3 Coahuila

5 Sara Lee

6 Demandas

8 **Metodología de la Organización Integrada**

8 Testimonios de las Trabajadoras de Sara Lee

9 Introducción a la Metodología de Organización Integrada

11 **Plan Interno**

11 SEDEPAC-Centro de Trabajadores

12 Los Derechos del Trabajador

12 Herramientas de Capacitación

14 Estrategias de Capacitación

17 **Estrategia**

17 Capacitación y Alianzas

18 Compilación de Datos

18 ¿Cuáles son los Sueños de la Compañía?

18 Procesos Comunes de Valor Agregado

20 **Plan Externo**

20 Imagen de la Empresa

22 Acciones Sincronizadas

24 **Conclusión**

Introducción

Esta investigación destaca la importancia que ha tenido la Metodología de Organización Integrada (MOI) en la lucha de las trabajadoras y los trabajadores de la empresa Sara Lee en México. La implementación de este método ha sido clave para que las y los trabajadores organizados puedan construir alianzas y articulaciones con otros grupos y organizaciones a nivel nacional e internacional, y de ese modo se fortalezcan y potencien sus luchas. En el caso que aquí se presenta, se demuestra cómo la herramienta de la Metodología de Organización Integrada puede ser un gran aporte para que una organización diseñe y lleve a cabo estrategias de lucha exitosas. El estudio se basa en entrevistas a organizadores, trabajadoras, trabajadores y aliados que participaron en la lucha, y en la revisión de diferentes documentos recopilados durante la misma.

Este reporte dibuja un esquema del contexto en que sucedieron los abusos y las demandas de los trabajadores y los trabajadores de la compañía Sara Lee. Se explica cómo la Metodología de Organización Integrada nació de la necesidad de organizarse al nivel local para enfrentar un empleador multinacional y crónica los pasos que tomaron las trabajadoras y los trabajadores para implementar tal herramienta organizativa. Subraya los diferentes componentes de la Metodología

Integrada y cómo puede aplicarse a otros casos. Demuestra la ventaja de organizarse con la MOI que tiene un impacto más allá de conseguir las demandas inmediatas de las trabajadoras y los trabajadores. En fin, el caso ilumina que organizarse con MOI resultó en trabajadoras y trabajadores con conocimiento de sus derechos laborales y alianzas fortalecidas al nivel nacional e internacional entre organizaciones luchando en defensa de los derechos laborales. Para darse una idea del papel de los organizadores en el caso, primero se presenta una historia breve de las dos organizaciones claves en la lucha: Enlace y Servicio, Desarrollo, y Paz A.C (SEDEPAC).

Enlace

En 1996 y 1997 Peter Cervantes-Gautschi viajó por los Estados Unidos y México entrevistando a los líderes de los grupos que organizan a las trabajadoras y trabajadores con bajos salarios. Él tomó en cuenta a los dos países, ya que una gran parte de trabajadoras y trabajadores en EE.UU. son inmigrantes mexicanos, y las trabajadoras y trabajadores en México trabajan en las cadenas de producción de las corporaciones transnacionales en los EE.UU. Por medio de estas conversaciones, Peter observó que, al enfrentar a una corporación multinacional, los grupos compartían ciertos retos

que obligaban a las trabajadoras y trabajadores a renovar constantemente la organización. Para llevar a cabo esta renovación constante, se requiere que la organización pueda reclutar y entrenar un liderazgo democrático y fuerte, que tome decisiones estratégicas (que cada paso sea planeado e intencionado), y que pueda desarrollar su identidad propia, siempre incorporando nuevas personas y nueva energía.

Considerando esto, en 1998 diecisiete grupos fundaron Enlace; una organización compuesta por 20 organizaciones miembros representando una base de 300,000 trabajadoras y trabajadores con bajos salarios en ambos lados de la frontera. El propósito de Enlace es avanzar en el desarrollo estratégico de la organización, en el entrenamiento de organizaciones colegas, de miembros de Enlace y aliados cercanos que puedan llegar a ser un recurso importante en sus propios grupos, así como en el movimiento social y económico que lucha por la justicia en general. El instituto ayuda a

organizaciones de trabajadoras y trabajadores de bajos salarios a desarrollar equipos responsables que continuamente mejoren su trabajo.

Servicio, Desarrollo, y Paz A.C. (SEDEPAC)

SEDEPAC, es la organización que dirigió la lucha contra la multinacional Sara Lee en Coahuila, y fue fundada en 1983. SEDEPAC es un centro para trabajadoras y trabajadores en el que se promueven iniciativas sociales y ambientales que buscan mejorar el bienestar colectivo. SEDEPAC trabaja con varios grupos y organizaciones populares para fortalecer su capacidad de organización, fortalecer a la sociedad civil y promover la justicia y el cambio democrático. Esto lo lleva a cabo a través de la investigación y la documentación de abusos laborales, entrenamientos y talleres sobre el acoso sexual y la discriminación en el lugar de trabajo, y la asistencia en la promoción de los derechos de las trabajadoras y trabajadores en maquiladoras mexicanas.¹

El Contexto

En el año 2001 la corporación Sara Lee tenía planeado cerrar plantas en México, con el objetivo de reducir más de 8,000 empleos.² Sin embargo, gracias a la lucha de sus trabajadoras y trabajadores, la empresa cerró 4 años después de lo que había planeado, quedando una organización de trabajadores consolidada, y un liderazgo fuerte de trabajadoras y trabajadores que continúan defendiendo sus derechos en las nuevas plantas donde están trabajando.

Para poder tener claridad sobre el trabajo y los logros de la lucha de las trabajadoras y los trabajadores de Sara Lee (logros que fueron posibles a partir del uso de la Metodología de Organización Integrada), es esencial tener en cuenta cómo ha sido la práctica de cierres de empresas en México en los últimos 20 años, la cultura de trabajo de Sara Lee, y sus planes de negocios.

COAHUILA

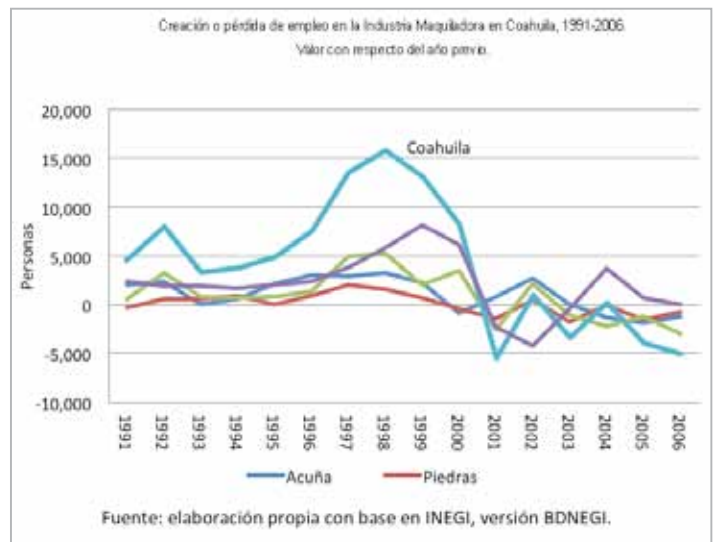
Desde los años cuarenta, el Estado de Coahuila ha tenido un papel muy importante en la economía

nacional de México. Hasta la década de los 60 y 70, su economía se basaba en la producción de carbón mineral y de acero, y a partir de los años 80, su enfoque cambió a las exportaciones manufactureras, debido a los intereses de la elite política del Estado y al apoyo del gobierno federal a la apertura del mercado.⁴

En los 90, las maquiladoras generaron muchos empleos en el Estado de Coahuila, sin embargo, entre los años 2000 y 2003 se perdieron alrededor de 8,000 empleos.⁵ Aún así, en el año 2003, la maquila todavía representaba un porcentaje alto del total de empleos en el Estado. De acuerdo al Censo Económico del 2003,⁶ el 50% del empleo manufacturero en el Estado correspondía a la maquila. Esta concentración varía dependiendo de la ciudad, por ejemplo en Acuña más del 90 por ciento del empleo corresponde a la maquila; en Piedras Negras el porcentaje está por encima del 80 por ciento, mientras que en Torreón el indicador asciende a poco más del 40 por ciento.⁷



Mapa del Estado de Coahuila ³



Fuente: elaboración propia con base en INEGI, versión BDNEGI.

SARA LEE

En 1999 la corporación Sara Lee empleaba alrededor de 140 mil trabajadoras y trabajadores en México. Su estrategia de negocio estaba basada en las marcas, y 32 de ellas eran mega-marcas que vendían más de \$100 millones individualmente. Entre algunas de las marcas se encuentran Kiwi (betún para el calzado), Hillshire Farms (carnes frías), Hanes (ropa interior y de deporte), Leggs (medias) y Wonderbra (ropa interior). La corporación estaba dividida en 5 grupos: Comidas de Sara Lee, Ropa de Marca de Sara Lee, Servicios de Comida Sara Lee, Tés y Café de Sara Lee, y Productos para el Cuidado del Cuerpo y la Casa Sara Lee. Contaban con 7 plantas localizadas en Allende, Frontera, Monclova, Ciudad Guadalupe, Sabinas, San Pedro y Nueva Rosita; todas ellas en Coahuila, excepto por Ciudad Guadalupe en Nuevo León. En 1998, la corporación empleaba más de 6,500 trabajadoras y trabajadores tan sólo en el Estado de Coahuila.



Marcas de Sara Lee Creación Artística de Enlace

©Enlace

En la década de los 90, la corporación Sara Lee estaba en la cumbre de la comunidad empresarial de Chicago.

Ésta empleaba más de 139,000 personas en el mundo, contaba con 278 empresas procesadoras

en 40 países y con 32 marcas. Su conglomerado de bienes de consumo tenía un promedio de utilidades de alrededor de 14% cada año.

Ramas de la Corporación y Ventas del Año 1998

Producto	Milliones de Dólares
Comida de Sara Lee (carnes)	\$4.3
Pan	\$1.1
Café y te	\$2.8
Productos para el cuidado de la casa y el cuerpo (Insecticidas, cuidado de zapatos, lociones de la piel, y refrescantes del aire)	\$2.0
Ropa de marcas de estilo (Bali, Dim, Hanes, HerWay, Just My Size, Playtex, Wonderbra.	\$7.3

Entre el 2000 y 2003, se cerraron 534 maquiladoras en el estado de Coahuila. Esto sucedió en parte porque grandes empresas radicadas en México, como Sara Lee, emigraron a países de Asia, principalmente, en busca de mejores condiciones de competitividad.⁸ El cierre de las maquiladoras se llevó a cabo, en algunos de los casos, con tácticas ilegales para no pagar la indemnización a sus trabajadores.⁹ La empresa sacaba toda su maquinaria en la noche sin que los empleados se enteraran, para así evitar tener que pagar a los trabajadores los beneficios que marca la ley.¹⁰ También se indemnizó a los trabajadores muchos años después del cierre de las instalaciones, lo que permitió que las empresas retuvieran el pago de los trabajadores, capitalizaran ese dinero, y cuando finalmente se realizara el pago a los trabajadores, no se tomara en cuenta la devaluación del dinero, ni los intereses acumulados.¹¹

Otra táctica que se ha utilizado es reducir la producción a menos de un 50% por 4 ó 5 semanas, para así reducir el salario de los trabajadores en forma drástica. La ley estipula que el trabajador debe recibir una indemnización de cuarenta y cinco días de salario, por año de servicio, hasta un máximo de cuarenta y dos mensualidades, siendo el salario la base o referencia sobre la cual

la empresa cuantifica cuánto debería pagarle al empleado despedido. Entonces, si una empresa reduce su proporción a menos de un 50% de forma repentina, reduciendo con ello el salario de los trabajadores, lo que debe pagar por indemnización es menor que lo que correspondería según lo trabajado, apropiándose de esa manera del dinero y los beneficios que les corresponden a los trabajadores.

Por ejemplo, si un trabajador tiene una antigüedad de 10 años y en el momento de su despido su salario es de 60 pesos diarios, la empresa tendría que pagarle lo siguiente al trabajador:

45 días x \$60 pesos = \$2,700
10 años x \$2,700 pesos = \$27,000 pesos de indemnización

Pero si al momento del despido, su salario es de 40 pesos diarios, lo que la empresa tendría que pagar es:

45 días x \$40 pesos = \$1,800
10 años x \$1,800 = \$18,000 pesos de indemnización

Con este ejemplo, se demuestra que si la empresa reduce el salario de sus trabajadoras y trabajadores de 60 a 40 pesos diarios, al momento de su indemnización, ésta se queda con \$9.000 pesos que les correspondían a los trabajadores.

La falta de cumplimiento en el pago total de las indemnizaciones a sus empleados era una de las formas en que la empresa Sara Lee en México ejercía violaciones a los derechos de las trabajadoras y trabajadores, aunque no era el único modo en que esto se hacía.

Demandas

En el año 2000, un grupo de trabajadoras y trabajadores de Sara Lee en Coahuila comenzó a organizarse para demandar un salario digno. En ese proceso le pidieron apoyo a Servicio, Desarrollo, y Paz A.C. (SEDEPAC), quien simultáneamente comenzó una relación formal con Enlace. Estos tres grupos se unieron y se organizaron para restituir los derechos laborales en la multinacional Sara Lee. Las trabajadoras y trabajadores no buscaban “perjudicar a la empresa, luchaban por tener un trabajo digno”.¹² A medida que se fueron logrando metas a corto y largo plazo, las demandas de las trabajadoras y trabajadores fueron cambiando; al final del proceso organizativo, las trabajadoras y trabajadores demandaban:

1. Imparcialidad por parte de Sara Lee para permitir que las trabajadoras y trabajadores en México se sindicalicen libremente.
2. Reinstalación de 249 trabajadoras y trabajadores despedidos.
3. El pago de indemnización al 100% del salario íntegro a 1,200 ex-trabajadoras y trabajadores.

Esta demanda incluía la prima vacacional y la indemnización del salario completo sin los recortes de salario que la empresa realizó estratégicamente a medida que se acercaba el cierre de la planta.

El siguiente cuadro sintetiza algunas de las formas en que se llevaron a cabo violaciones a los derechos laborales en Sara Lee, y los logros que obtuvieron las trabajadoras y trabajadores en su lucha por preservar trabajos dignos.

Violaciones Laborales Cometidos por Sara Lee y Logros de las Trabajadoras y Trabajadores

LO QUE DICE LA LEY	LO QUE HACÍA SARA LEE	LOGROS OBTENIDOS CON LA LUCHA
<p>Pago de aguinaldo (Artículo 84 y 87 de la Ley Federal del Trabajo): Es una gratificación anual que toda empresa tiene la obligación de otorgar a su personal a finales de año (lo equivalente a 15 días de salario, por lo menos).</p>	<p>La empresa generalmente no pagaba aguinaldo y en las raras ocasiones que lo hizo, entregó el pago recién a principios del año siguiente.</p>	<p>Se formó una comisión de 25 trabajadoras, se les capacitó sobre lo que la Ley Federal del Trabajo (LFT) establece al respecto, y se realizó un plan de acción para negociar los aguinaldos con la empresa. El comité de trabajadores circuló una petición pidiendo el aguinaldo de acuerdo a lo que establece la Ley Federal del Trabajo. Más de 400 trabajadores firmaron la petición. En diciembre del 2001 se logró por primera vez que la empresa pagara el aguinaldo.</p>
<p>Utilidades: Conforme al artículo 117 de la Ley Federal del Trabajo (LFT), el patrón debe presentar la declaración anual de pérdidas y ganancias, y entregar una copia a los trabajadores o ponerla en un lugar que sea visible para que los trabajadores tengan conocimiento de la misma. En base a las ganancias que tiene la empresa, se deben entregar utilidades a los trabajadores cada año, otorgándose este pago a más tardar el 15 de Mayo.</p>	<p>La Empresa no siempre reportaba utilidades, y cuando lo hacía, reportaba muy poco argumentando que no tenía ganancias. Tampoco presentaba la declaración anual, aprovechándose en ambos casos del desconocimiento de la ley que tenían las trabajadoras y trabajadores.</p>	<p>A través de volantes, reuniones y capacitaciones se logró informar y organizar a las trabajadoras y trabajadores. Se formó una comisión para negociar con el gerente de la empresa. También se presionó a las oficinas de la Secretaría del Trabajo y a la Junta de Conciliación y Arbitraje para exigir que la empresa hiciera un reporte público de sus ganancias que pueda ser conocido por las trabajadoras y trabajadores. En Mayo del año 2002, gracias a la presión y la lucha se logró que la empresa diera las utilidades a los trabajadores conforme a lo que establece la ley.</p>
<p>Conforme a los artículos 132-III, 134-VI y 135-III de la Ley Federal del Trabajo, el empleador debe proporcionar a los trabajadores los utensilios, instrumentos y materiales de trabajo necesarios para realizar el trabajo. Éstos deben de ser de buena calidad, estar en buen estado y ser arreglados cuando sea necesario.</p>	<p>La empresa les daba los materiales y utensilios en el momento en que las trabajadoras y trabajadores eran contratados. Cuando los materiales estaban en mal estado, los trabajadores eran responsables de pagar por el remplazo.</p>	<p>Las trabajadoras y trabajadores lograron que la empresa se responsabilizara, y pagara por el remplazo de las herramientas de trabajo cuando ello era necesario.</p>
<p>Artículos 132-XVI, 134-II, 310, 337-II, 423-III y 511: El empleador debe cumplir las disposiciones de seguridad e higiene y los reglamentos para prevenir accidentes y enfermedades en los centros de trabajo. También tiene que disponer de un equipo de primeros auxilios. Todos los accidentes laborales deben ser reportados con las autoridades competentes.</p>	<p>La empresa no cumplía con la seguridad e higiene en los centros de trabajo, ni reportaba los accidentes de trabajo. Tampoco les suministraba a las trabajadoras y trabajadores el reporte de sus accidentes, por lo cual no podían contar con la atención necesaria en los centros de salud del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).</p>	<p>Se logró que algunas trabajadoras y trabajadores líderes se capacitaran e hicieran un plan de emergencia para hacer frente a la situación. La organización Worker Rights Consortium (WRC) realizó un estudio de diagnóstico médico de 100 trabajadoras y trabajadores. Se logró que la empresa reconociera los accidentes de trabajo, y que no se despidiera a las trabajadoras y trabajadores lastimados. Actualmente, en las nuevas empresas situadas en Monclova, se trata el tema de la salud laboral con las y los trabajadores.</p>
<p>Artículo 170, 132-XXVII y 165: El empleador debe proporcionar protección a las trabajadoras que están embarazadas.</p>	<p>La empresa despedía a las mujeres embarazadas, las presionaba aumentándoles la producción o rotándolas a trabajos más difíciles, para que ellas decidieran renunciar, aunque perdieran el seguro médico que les otorga el IMSS. Varias perdieron a sus bebés por los peligros a los que se exponían con el trabajo.</p>	<p>Se logró parar los despidos a las mujeres embarazadas, que la empresa les proporcionara protección y que les diera permisos para citas con el doctor durante el embarazo.</p>
<p>Artículo 3: Los empleadores tienen prohibido discriminar a las trabajadoras y trabajadores por su edad o sexo.</p>	<p>La empresa no aceptaba a trabajadoras/res que tuvieran más de 37 años de edad y no permitía que los hombres trabajaran en actividades que requirieran el uso de máquinas de coser.</p>	<p>Se realizaron denuncias públicas y se logró que la empresa diera empleo a trabajadoras y trabajadores mayores, y que se contratara a hombres en el área de producción.</p>
<p>Artículos: 354, 357 y 358: Referidos a la libertad sindical, los patrones no pueden intervenir en la organización sindical de los trabajadores y deben mantener imparcialidad al respecto.</p>	<p>La empresa impuso a las trabajadoras y trabajadores un sindicato corrupto, sin tener el reconocimiento de los trabajadores. Las trabajadoras y trabajadores no tenían conocimiento de cuál era su sindicato ni tenían copia de su contrato laboral.</p>	<p>Las trabajadoras y trabajadores hicieron una denuncia a la Corporación y a las autoridades del trabajo sobre cómo el sindicato violaba los derechos colectivos de los trabajadores. Se logró la neutralidad de Sara Lee en la organización sindical de las trabajadoras y trabajadores.</p>
<p>Artículo 133, Fr. IX: Está prohibido que los patrones utilicen "listas negras" para excluir a los trabajadores de una oportunidad de trabajo.</p>	<p>La empresa tenía una lista de trabajadoras/res que participaron en la movilización. Algunas trabajadoras fueron despedidas y tuvieron muchos problemas para reinstalarse en otros trabajos.</p>	<p>Se logró que más de 250 trabajadoras y trabajadores reconocidos como líderes sindicales sean reinstalados en la empresa Monclova Internacional.</p>

Metodología de la Organización Integrada

“Cuando uno se da cuenta que tiene derechos y que tu vida puede cambiar, ya no soportas que te maltraten. Una trabajadora que sabe que tiene derecho a que se le respete su salud es una trabajadora que se defiende.”¹³

Después de cuatro años de lucha, en octubre del año 2004, trabajadoras y trabajadores de Sara Lee, lograron establecer un convenio sobre la libertad de asociación con la organización Enlace, y Servicio, Desarrollo y Paz A.C. (SEDEPAC), para poder acabar con el hostigamiento que Sara Lee realizaba a sus trabajadoras y trabajadores. En ese momento, Sara Lee estaba catalogada como empresa líder en el movimiento global de empresas por “un ambiente sin sindicatos”. Este cambio de normas de Sara Lee, es considerado el primer compromiso de neutralidad laboral por parte de una corporación transnacional con maquiladoras en México.

Después de que la lucha logró que los ojos del mundo se enfocaran en Sara Lee y su maltrato a las trabajadoras y trabajadores en la planta de Frontera, Coahuila, Sara Lee cerró la planta. Sin embargo, las trabajadoras y trabajadores lograron grandes y pequeñas metas. Sara Lee se comprometió a:

- Recontratar a los 10 líderes más reconocidos de la planta en Frontera.
- Recontratar a 249 trabajadoras y trabajadores de Frontera de acuerdo a su antigüedad en la planta de Monclova.
- Pagar una indemnización justa a todos los ex-empleados de Frontera. (Leonor Castillo era una de esas trabajadoras.)

¿Cómo hizo una organización local de trabajadoras y trabajadores con pocos recursos, para enfrentar con éxito a una corporación multinacional de mucho poder?

Una empresa grande y con poder también puede ser vulnerable, por otro lado organizaciones pequeñas pueden aprender a ser más grandes y fuertes. Este caso ilustra los hechos y herramientas que fueron creando las trabajadoras y trabajadores de Sara Lee fueron exitosas. Estudiar esta metodología organizativa incluyó documentar los archivos de las campañas y entrevistas con organizadores, trabajadores, y sus aliados que participaron en la lucha.

Testimonio de Leonor Castillo

“Después de hace más de un año, Leonor Castillo sigue siendo una mujer indignada. Se sienta en la cocina de su casa de, dos habitaciones hecha de bloques de cemento, y habla con una voz suave que ocultaba la ira de sus seis años trabajando en la planta. El cambio repentino del sistema de producción donde todo el mundo parecía estar trabajando duro y tal vez más de lo acostumbrado, pero llevaba a casa menos salario. El día que tenía fiebre de 102 grados y que no le daban permiso para irse a casa, esos dos meses terribles que estaba embarazada. Ella pidió un cambio de puesto de donde tiraban bultos de ropa por encima del hombro desde una posición sentada. Lo sentimos, le dijeron, no había trabajo liviano en una empresa con más de mil trabajadores que realizaban por lo menos 12 actividades diferentes.

“Cuando aborté, los médicos me preguntaron si levante algo pesado,” dice ella. “Ellos tuvieron que hacerme un legrado para limpiarme,” Leonor, tiene 32 años y no tiene hijos, añade en voz baja.¹⁵

Testimonio de Mari

“Yo me di cuenta que había mucho maltrato, más que todo en contra de las mujeres. Lo que me animó a meterme en esta lucha fue que miraba a muchas compañeras llorando porque no podían cumplir su meta de producción y las maltrataban. Me tocó ver a una compañera llorando porque se le había muerto un familiar y no la dejaron ir al entierro. Yo me sentía muy impotente. Ese día yo fui con los delegados del sindicato y les pregunte qué cómo era posible que la tuvieran trabajando en esas condiciones. Yo sí me puse muy enojada de que en lugar de defender los derechos de los trabajadores estaban defendiendo a la empresa.”¹⁵

Para poder enfrentar a la compañía Sara Lee, Enlace y SEDEPAC diseñaron una lucha estratégica con alianzas internacionales con continuo desarrollo interno de la organización. Como resultado de ello, se implementó el método de entrenamiento conocido como la Metodología de Organización Integrada (MOI), un método de organización que empieza a responder a la necesidad de las y los trabajadores de organizarse a nivel local para enfrentar a una corporación multinacional.

Metodología de Organización Integrada (MOI)

Para poder presionar a esta compañía multinacional con tanto poder, fue necesario desarrollar un proceso organizado. Por esta razón, a medida que iba tomando forma la lucha, se desarrolló el método de entrenamiento de Enlace, que hoy en día es conocido como la Metodología de Organización Integrada (MOI). Enlace desarrolló la metodología con el fin de que sea una herramienta que pueda aportar a las luchas en contra de corporaciones transnacionales o entidades poderosas. La MOI está compuesta por tres elementos:

1. Plan Interno:

Sirve para fortalecer la organización internamente, entrenando al equipo de liderazgo para que pueda re-estructurar la organización y estar preparado para asumir la lucha en contra de las corporaciones transnacionales;

2. Estrategia:

Consiste en investigar el plan de trabajo a futuro de la empresa y desarrollar una estrategia para interrumpirlo o intervenir en él generando cambios que favorezcan a las y los trabajadores, y;

3. Plan Externo:

Permite desarrollar acciones que puedan sincronizarse con las acciones de otras organizaciones internacionales aliadas que sean claves para la lucha que se está llevando a cabo.

Los tres elementos del MOI deben ser desarrollados y sostenidos de una manera sincronizada para que sea una lucha exitosa. El esquema muestra los diferentes elementos de la MOI.

Metodología de Organización Integrada



	Plan Interno:	Plan Externo:	Estrategia:
Objetivo	Organización Intencional	“Flota como una mariposa, picar como una abeja”	Interrumpir el plan a futuro de los influyentes
Descripción	<ul style="list-style-type: none"> • Entrenar al equipo de liderazgo. • Desarrollar una estructura interna Lograr una mejora continua a través de la evaluación. • Actualización de la comunicación, interna y externa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura y gobierno de la lucha. • Comunicación interna. • Enganche y desarrollo del aliado. • Acciones directas sincronizadas presión que escala. • Desarrollo del intermediario y negociaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar influyente(s). • Investigar corporación o plan a futuro del objetivo. • Identificar puntos vulnerables.
Grupo de Esquemas	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección Estratégica • Ciclo de organización • Estrella de evaluación • 4 Sabios • Plan proactivo • Flecha a través de la manzana • Pasos proactivos • Niveles de energía • Rap • Niveles de miedo 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección Estratégica • Ciclo organizativo • Estrella de evaluación • 4 Sabios • Plan proactivo • Flecha a través de la manzana • Rap • Análisis de Poder 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección Estratégica • Ciclo de organización • Estrella de evaluación • Análisis de poder • Pasos del plan de negocios • Plan proactivo • Flecha a través de la manzana • Niveles de influencia/temor
Metas	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de estrategia efectiva. • Cultura de mutua responsabilidad . • Cultura de mutuo apoyo. • Uso eficiente de la energía. • Crecimiento del liderazgo. • Reconocimiento y promoción de aliados. • Reestructurar equipo de estrategia. • Entrenar para desarrollar estrategia y negociar. • Liderazgo de trabajadores que pueda tomar decisiones políticas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutar aliados para las acciones. • Lograr disciplina del Gobierno y del mensaje. • Mejorar la comunicación interna y desarrollar medios de comunicación apropiados. • Implementar una estrategia flexible. • Reclutar a los intermediarios. • Lograr Precisión funcional 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar influyente(s). • Identificar los puntos vulnerables. • Diseñar acciones que interrumpan los planes a futuro y puntos vulnerables. • Mantener el elemento sorpresa. • Analizar el efecto de las acciones. • Rediseño de acciones. • Reunir inteligencia interna.
Propósito	Hacemos <i>exactamente</i> lo que decimos	Todo el mundo quiere estar <i>con</i> nosotros	<i>Comprobamos</i> todo lo que decimos

Plan Interno

El Plan Interno estudia y fortalece la base de la organización para que sea posible trabajar de una forma dinámica y coordinada. Retomamos su propia estructura y capacitando al equipo de trabajo y la organización puede identificar cambios que sean importantes para implementar la estrategia. El siguiente capítulo explica el Plan Interno. Ilustra la importancia que ha tenido la presencia de SEDEPAC y la organización del comité de trabajadoras y trabajadores. Relata el proceso de aprendizaje de los derechos laborales, el desarrollo de liderazgos, y el fortalecimiento de la organización; y describe herramientas como la Charla del Convencimiento (RAP), la Estrella de Evaluación, la comunicación, la música, y la seguridad. Es importante señalar que todas estas herramientas fueron adaptándose a la forma local de organizarse. Ana de SEDEPAC, explica que antes de trabajar con Enlace la manera de organizarse era diferente.

Testimonio de Ana

“Acá estábamos acostumbrados a trabajar de inmediato. Pero poco a poco, con los entrenamientos de Enlace, empezamos a pensar detenidamente pues necesitamos hacer un plan o hacer el esquema organizativo. El ciclo organizativo era para ver qué tenemos, qué es lo que necesitamos hacer, quiénes eran los aliados, cómo nos podemos organizar y definir tareas. No una acción inmediata impulsiva. Antes hacíamos una acción y los medios no ponían la nota, entonces ahí el ciclo organizativo nos ayudaba a ser más organizados y llamar a los medios de comunicación a que sacaran las nota.”¹⁶

SEDEPAC-Centro de Trabajadores

Según lo que comentaron las trabajadoras y trabajadores de Sara Lee en las entrevistas, SEDEPAC fue un espacio muy importante en la lucha. La organización los capacitaba para conocer y defender sus derechos laborarles. SEDEPAC, apoyó permanentemente el proceso organizativo, por ejemplo, las trabajadoras y trabajadores podían llamar por teléfono cuando surgían dudas mientras se llevaba a cabo una acción. El espacio físico del Centro era un punto de encuentro donde podían organizarse y expresarse libremente. Las trabajadoras y trabajadores se reunían los viernes a reportar los maltratos en el trabajo, a ventilar sus angustias y formular acciones. El Centro también facilitaba el apoyo mutuo, por ejemplo, cuando la gente tenía problemas económicos, se ayudaban haciendo actividades para recaudar fondos.



Equipo de SEDEPAC Mayo 2001

©SEDEPAC

Los Derechos del Trabajador

Para Alma (una de las trabajadoras de Sara Lee) el taller sobre los derechos del trabajador la motivó a participar en la lucha. El taller le pareció muy interesante porque en ese momento ella vivía y veía mucho abuso en la empresa. Ella se “involucró poco a poco para saber cómo defenderse”.¹⁷ Para muchas de las trabajadoras y los trabajadores, los talleres para aprender a defender sus derechos fueron muy eficientes. Al conocer sus derechos, las trabajadoras y trabajadores se dieron cuenta que les estaban pagando mal, que no les estaban dando el bono de fin de año, y en general, que se estaban violando sus derechos laborales. Entonces se organizaron y se propusieron objetivos a corto y largo plazo. Gloria Tello, que era parte de SEDEPAC durante la lucha, explica que “la capacitación con herramientas concretas y conceptuales, donde las trabajadoras y trabajadores tuvieron un aprendizaje profundo de sus derechos y sobre la ley federal del trabajo, fueron fundamentales en la lucha.”¹⁸

Herramientas Organizativas

Herramienta: Estrella de Evaluación

Sirve para hacer análisis y evaluación del Trabajo en Equipo. En vez de asignar culpas, la Estrella de Evaluación resalta las áreas de enfoque para hacer un plan a futuro. La estrella mide la profundidad y crecimiento de la base de la organización (en líderes y liderazgo), analiza la calidad de las operaciones, la coordinación interna, la estrategia, y la eficacia del trabajo en grupo. Es un proceso que se puede aprender y utilizar de manera muy fácil.

Usos sugeridos:

- Analizar la preparación de la organización en el lanzamiento de una lucha, evaluar el progreso de ésta, o analizar la efectividad al terminar una lucha.
- Evaluar la estructura interna de una organización y como ésta proporciona la misión y/o metas de la organización.
- Evaluar un solo evento.
- Evaluar programas y luchas de una organización.



Nadia Marin de Workplace Project trabajando en la Estrella de Evaluación 1999 ©SEDEPAC

Esta herramienta se utiliza después de cada acción para reflexionar sobre la misma de una manera organizada, y poder hacer los cambios que sean necesarios. En Sara Lee, la estrella de evaluación se utilizó al principio de la campaña para reflexionar sobre la acción que las trabajadoras y trabajadores realizaron para que la empresa les pagara el aguinaldo (bono anual obligatorio). Las trabajadoras y trabajadores firmaron y presentaron una petición exigiendo su derecho al aguinaldo, pero las personas que presentaron la petición fueron despedidas de su trabajo. Cervantes-Gautschi explica los resultados que surgieron durante la estrella de evaluación siguiendo los pasos.

Aplicando la Estrella de Evaluación

1. La organización: ¿Se agregaron personas a la lucha en el proceso de organización? Si, participaron más trabajadores. ¿A quién perdimos?

A las y los trabajadores que fueron despedidos

2. Funcional: ¿Qué se dijo que se haría?

Que se reunirían firmas para reclamar el aguinaldo ¿Qué pasó en realidad? Se recaudaron las firmas y se entregó la petición a la compañía

3. Capacidad: ¿Con cuántas personas contaban? Con trabajadores y pocos aliados

4. Coordinación: ¿Estaba claro el manejo del tiempo, de la comunicación, y de las responsabilidades? En su mayoría todo estaba bien coordinado.

5. Certeza: ¿Creemos en nuestra estrategia? Había un problema con la estrategia. Suficientes trabajadoras y trabajadores firmaron la petición pero esto no presionó a la compañía.

Al final de la evaluación, las trabajadoras y trabajadores observaron que necesitaban apoyo de la Ciudad de México (a nivel nacional) y de otros países a nivel internacional. Tenían que demostrarle a la compañía que tenían una base de por lo menos mil personas. A partir de esta evaluación surgió la necesidad de hacer una marcha pública de más de 1000 personas. Las y los trabajadores nunca habían organizado una acción tan grande, y tenían que reclutar personas que a su vez reclutarían a más personas. Necesitaban la Charla de Convencimiento.”¹⁹

Herramienta: El Rap

El Rap o Charla de Convencimiento es una conversación estructurada para incorporar a la gente. Se utiliza para convencer a miembros de una organización a que se comprometan con algo nuevo y también para incorporar a personas nuevas a participar en actividades o luchas de la organización. El legendario Fred Ross desarrolló el Rap y se lo enseñó a cientos de organizadores, incluyendo aquellos que crearon la Unión de Campesinos en Estados Unidos (UFW por sus siglas en inglés).

En el año 2000, un total de 104,000 personas trabajaban en las maquiladoras en el Estado de Coahuila. En ese momento, las trabajadoras y trabajadores buscaron el apoyo de SEDEPAC para organizar su lucha por un trato justo en el trabajo y de manera simultánea, Enlace decide trabajar con SEDEPAC. En febrero del mismo año, Enlace les da un entrenamiento en Rap. El Rap o Charla de Convencimiento es una conversación estructurada para incorporar a las personas. Uno de los momentos en que el Rap fue utilizado fue después de que las y los trabajadores decidieron hacer una marcha que involucrara a más de 1000 personas. Para lograr este objetivo las trabajadoras y trabajadores siguieron los pasos del Rap y de acuerdo a Cervantes-Gautschi esta fue la forma en que se desarrolló la herramienta.

Aplicando la Charla de Convencimiento o Rap

1. Información:

Contarle a la persona que las y los trabajadores sólo querían hacer cumplir su derecho al aguinaldo para que ésta llegue a la conclusión de que la situación es inaceptable.

2. Sentimientos:

Preguntarle a la persona qué piensa de esta situación. La trabajadora o el trabajador puede decir que sí firma la petición la o lo pueden despedir, pero el organizador sigue el proceso de convencimiento y le asegura que se está luchando por sus derechos.

3. Esperanza:

Asegurarle a la persona que se puede hacer algo, que se pueden mejorar las cosas, que se tiene conocimiento de cómo hacerlo, y que hay un plan de trabajo para lograrlo.

4. Acción:

Si varias personas participan en la acción, los medios de comunicación pueden estar presentes, y así será más fácil presionar a la compañía. Si participan 1000 personas se puede lograr. Por eso es importante que usted esté presente y ayude.

5. Compromiso concreto:

El organizador le pide si puede venir a la marcha, y si puede traer a 3 personas más.

De esa manera, SEDEPAC y las trabajadoras y trabajadores lograron convencer a muchas personas y más de 1000 llegaron a la marcha. Tuvieron muy buena cobertura de los medios de comunicación local e internacional. Esta acción, también le demostró a futuros aliados que era importante involucrarse en la lucha, y con ella creció el apoyo internacional de sindicatos y de organizaciones feministas.

En este proceso también se observó que, por falta de privacidad, era más fácil hablar con las trabajadoras y trabajadores en sus casas que en el lugar de trabajo; entonces se desarrolló un sistema de anfitrionas, donde trabajadores de

la maquila reunían a un grupo de trabajadoras y trabajadores en sus casas para planear su lucha, pues era muy difícil organizarse en la planta. Este sistema funcionó con trabajadoras y trabajadores que vivían en colonias, pero era más difícil llevarlo a cabo con las y los que vivían en ejidos o en el campo. Entonces, la charla de convencimiento fue adaptada para poder ser utilizada durante el viaje de las trabajadoras y los trabajadores desde los ejidos a su lugar de trabajo. Los camiones se transformaron en espacios para organizarse, lo que los llevó a exigir exitosamente que se les diera mejor pago a los conductores y mejor calidad de camiones.²⁰

En Noviembre del 2002, SEDEPAC y Enlace apoyadas por varias organizaciones como Factor X, el Frente Auténtico del Trabajo (FAT) de México, la Asociación de Organizaciones Comunitarias para una Reforma Ahora (ACORN por sus siglas en inglés), el Sindicato Internacional de Empleados del Servicio (SEIU por sus siglas en inglés) y el Comité de Trabajadores Organizados de EE.UU (WOC por sus siglas en inglés) se encontraron en Ciudad Acuña, Coahuila durante una semana para hacer visitas a casas, aplicar un cuestionario a las y los trabajadores, e incorporar a más personas. Este encuentro generó pautas de trabajo para la lucha y fortaleció al equipo de trabajo. Por ejemplo: “A Reina, una de las líderes de Acuña que se responsabilizó del proceso, se le observó asumir la oportunidad para crecer como líder, lo cual motivó al resto del grupo a seguir luchando.”²¹

Estrategias de Capacitación

Capacitaciones Transfronterizas

A mediados del año 2000, una trabajadora de SEDEPAC (Jessica Ponce) fue seleccionada para viajar a San Francisco y ser entrenada en investigación por una experta en el tema. Ese intercambio de conocimientos es parte del proceso continuo de capacitación que ocurre entre las trabajadoras y trabajadores/ organizadores de México y los EE.UU.

Las trabajadoras y los trabajadores líderes, también participaban en encuentros y capacitaciones con otros grupos de trabajadores.

Esos encuentros fortalecían las herramientas para luchar y generaba un sentir de solidaridad al entender que muchas trabajadoras y trabajadores tenían las mismas experiencias. Alma, una de las trabajadoras líderes, explica que en esos encuentros se dio cuenta que “habían otras trabajadoras y trabajadores luchando igual que ella, para que se respetara los derechos del trabajador.”²² Pati, otra trabajadora, explica que antes de ir a los encuentros “decíamos que éramos los únicos, pero cuando nos juntábamos [con otros grupos de trabajadoras y trabajadores] a compartir las experiencias, nos dábamos cuenta que a nosotros nos afectaban los riñones, los pulmones, pero a otra gente les afectaba sus manos, sus ojos. Nos íbamos dando cuenta de que esto era a nivel mundial.”²³

Comité de Trabajadoras y Trabajadores

Adentro de la empresa, las trabajadoras y los trabajadores lograron organizarse de una manera más efectiva con la formación del comité de trabajadores. Ésta era una forma de dividir las plantas en grupos, donde cada persona tenía un papel que cumplir, como por ejemplo, había un trabajador responsable de mantener una comunicación efectiva entre todas las trabajadoras y trabajadores. Pati cuenta que “hicieron como un mapa de la empresa y un trabajador líder estaba encargado de 7 equipos, el equipo estaba formado por 12 personas. Cada líder organizaba a esa gente.”²⁴ De esta manera, lograban coleccionar firmas de una manera más discreta, podían comunicarse con las trabajadoras y trabajadores en el camión que los transportaba, e implementar decisiones rápidamente. También hacían pláticas sobre la ley laboral y visitaban a las trabajadoras embarazadas.

Comunicación

Como parte de la lucha, se estableció que la comunicación entre trabajadoras, trabajadores, y organizadores tenía que ser más clara, fuerte y eficiente, que la de la gerencia de Sara Lee. En el 2002, dos años antes del acuerdo, la comunicación a nivel global alcanzó a ser más rápida, eficaz y concreta que la de la gerencia en la fábrica.

- El equipo fue entrenado en la importancia de lograr una comunicación clara entre trabajadoras y trabajadores.

Seguridad Personal de las Trabajadoras y los Trabajadores

La seguridad de las trabajadoras y los trabajadores en una lucha laboral es muy importante, porque organizarse en un ambiente no sólo se pone en riesgo la lucha o el empleo de las trabajadoras y trabajadores; en momentos hasta la vida se encuentra amenazada. Por lo tanto, las trabajadoras y trabajadores de SEDEPAC fueron entrenados para que desarrollaran su propio plan de seguridad. Entre los vecinos del personal de SEDEPAC, y las trabajadoras y trabajadores de la lucha, se establecieron formas para cuidar a las líderes cuando salían y regresaban a sus casas. SEDEPAC organizaba las reuniones en las casas de las trabajadoras y trabajadores para evitar que visitaran la oficina, donde podían ser fácilmente identificados. También se realizaban reuniones en los camiones de la compañía que transportaban a las trabajadoras y trabajadores.



Planta de Sara Lee en Ciudad Frontera © Roxanne Auer

Sin embargo, no todo funciona como está planeado. En el 2002, se vivió un momento crítico en la lucha. En el 2000, Raúl Conrado García Jazmín, un abogado de México y bilingüe, ofreció sus servicios a la lucha como voluntario. En las palabras de Betty Robles: “SEDEPAC tenía una necesidad muy grande de asesoría legal, y como el dijo que lo podía hacer gratuitamente, la organización consideró importante involucrarlo en la lucha.”²⁶

Sin que el grupo se diera cuenta, García era un informante de Sara Lee. Él interrumpía las dinámicas de grupo generando desconfianza, particularmente entre SEDEPAC y las organizaciones aliadas. Afortunadamente, en el 2002, una de las organizadoras de SEDEPAC capacitada en el uso de las computadoras, notó algo extraño en la pantalla donde García

trabajaba. Como parte del plan interno, la capacitación de Ana con la computadora fue la que le permitió darse cuenta de la estafa de García. Ana, al ver la ventana abierta de García, encontró correos que demostraban que García estaba intencionalmente saboteando la lucha.

García representó un momento de crisis para la organización, pero también una oportunidad de crecimiento. El equipo de trabajo se fortaleció al tener que enfrentar las consecuencias de tener un espía en la lucha. Después de que García fue identificado, él se dio a la tarea de desestigmatizar el trabajo de la lucha, ello se puede observar en este recorte del periódico La Opinión “Buscan que los Puestos de Trabajo Regresen a Estados Unidos: Denuncia CTM presencia de infiltrados extranjeros que ahuyentan inversiones”²⁷ Sin embargo, para la lucha fue un momento donde se fortaleció la relación con el aliado Licenciado Arturo Alcalde, quien les brindó ayuda legal y “diseñó una estrategia para neutralizar este tipo de espionaje”²⁸

Opinión Torreón Febrero 2003



Al preguntarle cuáles fueron las estrategias más efectivas que observó entre las trabajadoras y trabajadores de Sara Lee, uno de los aliados internacionales afirmó lo siguiente: “Una de las cosas más importantes de la lucha, fue la cantidad de tiempo que se le dedicó al entrenamiento de las personas a medida que se le dedicaban capacidades de liderazgo entre las trabajadoras y trabajadores. Fue muy beneficioso para la lucha, le dio mucha fuerza”²⁹ Lo importante es que la capacitación del equipo trascendió las necesidades de la lucha inmediata, ya que las herramientas adquiridas en ese momento, hoy forman parte del conocimiento que cada uno de los miembros del equipo tiene, aunque ahora trabajen en otras luchas.

Estrategia

La Estrategia de la Metodología de Organización Integrada, es una herramienta que permite tomar decisiones informadas para que la lucha que se está llevando a cabo sea efectiva. Es una estrategia que se propone investigar profundamente cuáles son los planes futuros de una corporación, para analizar cuál sería la mejor manera de intervenir en ellos, ya que es importante determinar el rumbo y las metas de la corporación, para poder desarrollar estrategias y acciones de lucha que tengan un impacto real. Esta estrategia permite identificar nuevas prioridades y puntos de vulnerabilidad de los proveedores, consumidores, clientes, distribuidores, inversionistas, competidores, reguladores, líderes de política y de opinión, para que se pueda intervenir sobre ellos. Elaborar la estrategia supone un esfuerzo masivo de investigación que requiere la ayuda de miembros de la organización y de aliados que se encuentren donde la corporación actúa o planea operar. Por ejemplo, en este caso, Enlace y aliados como Jeff Fiedler de FAST (Food and Allied Service Trades Department, AFL-CIO) y Kim Jackson de HERE, y el Consorcio de los Derechos de Trabajadores (WRC, por sus siglas en Inglés), ayudaron a SEDEPAC con la investigación de los accionistas, la estructura corporativa y el plan de negocio de Sara Lee.

Gloria Tello (una de las personas que fundó SEDEPAC) explicó en su entrevista que las mujeres que ahora son parte del grupo sólido de SEDEPAC, llegaron a participar en la organización con muchos ánimos e intención de mejorar las condiciones laborales de las trabajadoras y trabajadores de las maquiladoras. Sin embargo, para que se puedan cumplir sus objetivos, la organización de una lucha requiere de una estrategia estructurada, y de un plan realista basado en información clara. El siguiente capítulo narra cómo se fue adquiriendo la información a través de la investigación, y como ésta delineó la estrategia de la lucha en el caso de Sara Lee. En el proceso se entrelaza la capacitación en investigación que llevó a cabo el equipo de SEDEPAC, la importancia de saber el plan a futuro de la compañía, y el uso de herramientas como los Procesos Comunes de Valor Agregado.

Capacitación y Alianzas

Para que la lucha sea exitosa, las trabajadoras y trabajadores tenían que desarrollar las herramientas necesarias. La lucha por un salario digno en Sara Lee, se lanzó en Mayo del 2000 y desde entonces se siguió un proceso continuo de capacitación e investigación para mantener una buena estrategia. Por esta razón, a mediados de ese año, Jessica, una de las trabajadoras de SEDEPAC, que asumió la responsabilidad de llevar a cabo la investigación, viajó a San Francisco por un fin de semana para ser capacitada por Kim Jackson. En ese momento, Jackson era la investigadora del sindicato Hotel Employees & Restaurant Employees International Union (conocido como HERE por sus siglas en inglés) y la persona que había asumido la dirección en la investigación de la lucha de las trabajadoras y trabajadores hoteleros. Durante la misma época, Roxanne Auer, investigadora de la organización comunitaria Los Angeles Alliance for a New Economy (conocido como LAANE por sus siglas en inglés), también viajó a Monclova para capacitar a las trabajadoras de SEDEPAC en la investigación, el trabajo de equipo, y el desarrollo de un plan de acción.

Jessica explica el proceso en el que se identificó que la investigación era muy importante y necesaria al momento de diseñar la lucha.

Testimonio de Jessica

“sabíamos que teníamos falta de información, teníamos que identificar a un aliado en los Estados Unidos (donde se encontraba la sede de Sara Lee). Cuando Enlace viene y nos da capacitación, nos damos cuenta de que no podemos hacer un plan de acción, si no tenemos información exacta de contra quién estamos luchando. En SEDEPAC se nos hacía muy rápido, de manera inmediata y espontánea organizar una lucha. Enlace dijo, tiene que haber una investigación primero.”³⁰

Para Kim Jackson esta experiencia fue una oportunidad muy accesible y efectiva de participar en la lucha.

Testimonio de Kim Jackson

“Como madre soltera con un trabajo de tiempo completo, voy a decir no, no puedo hacer eso si me buscas para hacer un proyecto a largo plazo, pero si me dices que tienes dos días para completar tu tarea, entonces es algo que si puedo hacer. Es un modelo muy bueno para tener más recursos en la lucha. Peter es como un puente que evita reinventar la rueda y permite que la lucha tenga muchísimos más recursos.”³¹

Compilación de Datos

La Semana de Acuña, en Noviembre del 2000, reunió diferentes organizaciones como SEDEPAC, Factor X, el Frente Auténtico del Trabajo (FAT) de México, la Asociación de Organizaciones Comunitarias para una Reforma Ahora (ACORN por sus siglas en inglés), el Sindicato Internacional de Empleados del Servicio (SEIU por sus siglas en inglés) y el Comité de Trabajadores Organizados de EE.UU. (WOC por sus siglas en inglés). La semana fue una oportunidad para la capacitación interna de la lucha y para adquirir información de las trabajadoras y trabajadores, a través de encuestas y de visitas a sus casas para el desarrollo continuo de la estrategia. Fue en esta etapa de investigación y evaluación que el equipo de trabajo observó que Ciudad Acuña no era el lugar adecuado para la lucha. La investigación profunda delineó una estrategia, estableció prioridades y la campaña se centró en Ciudad Frontera, donde se inauguró la oficina de SEDEPAC. En el sureste de Coahuila había una planta en Monclova y otra localizada en Ciudad Frontera. También la planta en Ciudad Frontera era una de las más grandes en el Estado, tenía muchas trabajadoras y trabajadores y estaba abierta las 24 horas.

¿Cuáles Son los Sueños de la Compañía?

Investigando el funcionamiento de las corporaciones a nivel general, se identifica que

tienen una estructura de poder con dos niveles ejecutivos: los que implementan el plan de negocios actual y los que están encargados de planear el futuro de la compañía. El ejecutivo responsable del plan de negocios demora tres veces más en negociar un acuerdo con las trabajadoras y trabajadores, comparado con el ejecutivo del plan a futuro. Por esta razón, la lucha debe concentrarse en obstaculizar los planes a futuro y no tanto en cómo la compañía está produciendo dinero actualmente. Como lo explicó Cervantes-Gauschi, “la idea es saber cómo interrumpir los planes nuevos para crear presión. El futuro de la compañía es mucho más vulnerable.”³²

Procesos Comunes de Valor Agregado

Los procesos comunes de valor agregado son los que la compañía utiliza para implementar su plan de negocios a futuro. La lucha debe interrumpir u obstaculizar alguno de esos procesos, para llamar la atención de la compañía, amenazar con frenar sus planes futuros, y presionarlos a negociar. Un ejemplo de ello es que, cuando la lucha de Sara Lee se enfocó efectivamente en el futuro del suministro de la cadena proveedora, la compañía decidió llegar a un acuerdo con las trabajadoras y trabajadores.

Esta tabla ilustra los 9 procesos más comunes utilizados por las corporaciones para implementar su plan de negocios.

PROCESOS COMUNES DE VALOR AGREGADO		
Desarrollo de Negocio	Calidad del Manejo	Manejo Cadena de Suministros
Integridad de Datos	Información de la Cadena de Suministros	Reducción del Costo del Personal
Mejora de Calidad	Mejora del Plan	Técnicas de Fabricación Económicas

Acciones Dirigidas para Interrumpir los Procesos Comunes de Valor Agregado

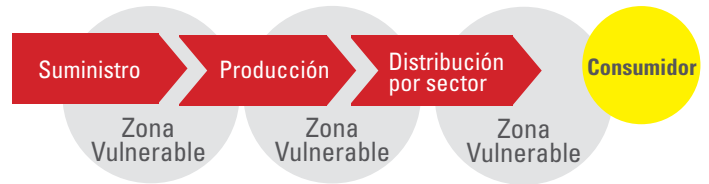
Cadena de Procesos de Provisiones de Valor Agregado de Sara Lee



Esta gráfica representa la cadena de los Procesos de Valor Agregado de Sara Lee. Se observa el paso de los suministros por áreas vulnerables que se consideran espacios de oportunidades para la lucha. Los productos son fabricados y comercializados a través de la red de distribución, y luego se distribuyen a los consumidores. En el último círculo de color amarillo hay un espacio grande, esta es la zona más vulnerable de Sara Lee.

Al analizar el suministro de la cadena proveedora de Sara Lee, el equipo de trabajo observó que había un conflicto con la compañía Wal-Mart sobre la distribución de productos en México. Wal-Mart planeaba controlar/monopolizar toda la distribución de productos en México. Como cadena proveedora, Sara Lee querían competir con Wal-Mart y ganar el 30% de las distribuciones de productos en México. La compañía estaba centrada en la distribución por línea de producto (por ejemplo; una línea para café, otra para la ropa interior, etc.)

Cadena de Procesos de Provisiones del Valor Agregado de Sara Lee y el Plan a Futuro de Sara Lee



Esta imagen compara la imagen previa del diagrama basado en la distribución por sectores con el diagrama del plan a futuro de Sara Lee, por una distribución que atraviesa sectores al utilizar un mismo sistema de distribución para todos los productos. Sara Lee quería que el consumidor no tuviera opciones al ir a una tienda, pues sólo tendrían disponibles productos de Sara Lee. La habilidad que la organización laboral tuvo de investigar y tomar decisiones informadas, permitió identificar este cambio que Sara Lee buscaba en México. A partir de ahí, la lucha se enfocó en ese cambio y le hizo creer a Sara Lee que éste podía paralizarse, y fue en ese momento cuando la empresa se vió forzada a negociar un acuerdo.

Plan Externo

El Plan Externo es una estrategia para que las luchas locales puedan generar colaboraciones y relaciones recíprocas con grupos y organizaciones que se encuentren estratégicamente localizados, tanto a nivel nacional como internacional. Estas relaciones de apoyo entre organizaciones a nivel global fortalecen la estrategia local, y generan una gran ventaja al desarrollar una infraestructura de lucha internacional que permite enfrentar con más fuerza a la corporación multinacional. En el caso de Sara Lee, las relaciones con aliados y miembros de SEDEPAC, Enlace y el desarrollo de nuevos aliados, permitieron identificar grupos de diferentes partes del mundo que han sido claves para apoyar la lucha. El Plan Externo es tan importante, que fue este aspecto lo que el informante García quiso afectar. Betty Robles explica que “el espía no quería destruir el movimiento, si no destruir la solidaridad internacional porque la solidaridad de todos los grupos es la fuerza de las trabajadoras y trabajadores”.³³

¿Cómo se establece esta red internacional? Aunque el apoyo formal que puedan dar los sindicatos y centros de trabajadores es importante para estas redes, hay momentos en los que hay que actuar rápidamente, con precisión y en un nivel internacional. Por esta razón, las alianzas informales a través de centros de trabajadoras y trabajadores inmigrantes son estratégicamente cruciales: los centros de trabajadores de base

comunitaria permiten tener una comunicación directa, y de una manera muy sencilla y efectiva con las y los activistas, y organizaciones a nivel internacional. En el caso de Sara Lee, la dimensión geográfica de ACORN y otros miembros de Enlace fueron claves en las acciones que se sincronizaron a último momento en varios lugares de los EE.UU.

Las entrevistas con algunos aliados resaltaron características en común. Los aliados fueron contactados en su mayoría por Enlace y eran parte de una red previamente establecida. En su mayoría habían trabajado o continúan trabajando para un sindicato en los Estados Unidos. A su vez, como la mayoría de las acciones que se pedían de los aliados internacionales eran específicas y a corto plazo, ello permitió el apoyo de mucha gente que de otra manera tal vez no hubiera podido hacerlo, por ejemplo, para la investigadora Kim Jackson fue muy accesible apoyar la lucha a pesar de ser una madre soltera.

Imagen de la Empresa

Que Sara Lee sea una compañía grande con una fuerte imagen en el mercado, puede ser una oportunidad para presionarla a cambiar su modelo laboral. Enlace identificó aliados claves en Chicago (la sede de Sara Lee) que podían presionar a la empresa para que modifique su mala conducta. Varios aliados de los Estados Unidos hicieron

acciones que presionaron las negociaciones. En este esfuerzo participaron estudiantes y trabajadores de la Universidad de Chicago, la organización Proyecto de Acción Laboral de Estudiantes (SLAP por sus siglas en inglés), estudiantes de la Universidad de North Western, al igual que organizaciones de trabajadores, inversionistas de Sara Lee y otros.



Organizadora Ella Hareth de SLAP durante acción en Chicago, 2004
©SLAP

En el año 2000, Sara Lee en México era la empresa más grande de productos para la mujer. La compañía se enorgullecía en crear productos amables para mujer, y tenía una fundación que otorgaba fondos a asociaciones civiles, ofreciéndole servicios sociales a la mujer. Los principios de Sara Lee eran parte de la estrategia de venta que hacía creer a sus consumidoras que estaban apoyando a otras mujeres al comprar esos productos, pero el perfil de la compañía se contradecía con la realidad laboral de las trabajadoras en las maquilas de Sara Lee en Coahuila.

Esa contradicción le dio una oportunidad a la lucha. En el 2002, Joe Fahey (miembro de Enlace) se comunicó con una de las organizaciones feministas que recibía fondos de la Fundación de Sara Lee. Esta organización denunció ante los ejecutivos de Sara Lee el maltrato que se daba en contra de las mujeres trabajadoras en sus empresas. Este mensaje logró contrarrestar la mala imagen de la lucha que el informante de Sara Lee estaba creando en Coahuila, sin embargo, no logró captar la atención de los medios de comunicación. Pero en el año 2004, organizaciones como Jobs With Justice, United Students Against Sweatshops (USAS) y el Student Labor Action Project (SLAP), entre

otros, lograron que los medios de comunicación divulgaran la contradicción de Sara Lee al abusar de sus trabajadoras en Coahuila. Esta publicación, junto con otras acciones, obligó a la empresa a hacer negociaciones con las trabajadoras y trabajadores; actuando Scott Nova (de WRC) como mediador entre Enlace y Sara Lee.

También generaron presión las cartas que se les dirigieron a los ejecutivos de Sara Lee, en las que se cuestionaba su ética y su accionar con los y las trabajadoras. Por ejemplo, una de las personas que hizo llegar una carta al alto mando de la empresa fue Richard Raymond, un graduado de la Escuela de Administración de Negocios de Harvard que había trabajado previamente en la empresa. En su carta, Raymond explicaba que “cuando organizó la compañía Shoe Patch (en Palo Alto, California, de la que ahora es dueña Sara Lee) recibió apoyo de fundaciones e inversionistas independientes, que estaban comprometidos con principios de apertura y responsabilidad social.”³⁴ Esta carta, junto con otras, le informaba a la empresa que las acciones que estaba llevando a cabo con sus trabajadoras y trabajadores, estaban afectando profundamente su imagen.

Al mismo tiempo, accionistas de Sara Lee expresaron su preocupación de que la mala conducta que la empresa tenía con las trabajadoras y trabajadores en Coahuila pudiera afectar sus inversiones. A través de la red de aliados, se contactó a Mike Musuraca, gran inversionista en Sara Lee y Tesorero Asignado del Sistema de Jubilación de los Empleados de la Ciudad de Nueva York (NYCERS por sus siglas en inglés). La participación de Musuraca en la lucha fue un llamado y una invitación a los empresarios a participar en un proceso que también beneficiaría sus inversiones. Como lo explicó Musuraca en su entrevista, “nosotros nos enfocamos en expresar que sentíamos que Sara Lee se estaba poniendo en riesgo al tratar a las trabajadoras y trabajadores de esa manera. Los riesgos que afectaban la reputación de la compañía, ponían en peligro nuestras inversiones y nosotros queríamos que Sara Lee arreglara ese problema. Yo nunca le exprese a Sara Lee que estaba peleando por los derechos de las trabajadoras y trabajadores. Yo estaba peleando por proteger y mantener el valor de los bienes que habíamos invertido en la empresa.”³⁵

Acciones Sincronizadas

El 23 de Enero del 2004, el último día en el que se llevaron a cabo acciones sincronizadas a nivel nacional e internacional, se logró que Sara Lee acudiera a la mesa de negociación. Mientras las trabajadoras y trabajadores hacían sus demandas a la gerencia local en Ciudad Frontera, Coahuila, SEDEPAC y sus aliados estaban en una conferencia de prensa en la Ciudad de México, aliados en Nueva York hacían las mismas exigencias en una reunión de accionistas importantes, y aliados en Chicago se manifestaban frente a la mesa directiva de una universidad, de la cual el director general de Sara Lee era miembro. El mismo día, aliados en París también le reclamaban a un distribuidor clave, mientras aliados en Mumbai lo hicieron en la oficina general asiática de un subsidiario de insecticidas de Sara Lee.

Herramientas:

Acciones Sincronizadas Para Interrumpir el Plan Estratégico del Objetivo

La red internacional de Enlace conecta organizaciones locales con recursos globales de lucha para poder poner freno al poder de una corporación transnacional. Acciones sincronizadas que ponen en peligro los planes de negocios a futuro crean temor en las corporaciones, y la presionan a responder a la gente. Todos los componentes de la MOI contribuyen a determinar dónde, cuándo, cómo, y por qué se realizan estas acciones sincronizadas al mismo tiempo que las hacen estratégicas y efectivas.

Ciudades en las que se llevaron a cabo las acciones sincronizadas



San Francisco
Tampa, FL
Chicago
Boston
Raleigh, NC

Ciudad de México
Torreón
Monclova

Toronto
Ottawa
Montreal

Paris
London
Mumbai
Katmandu
Rome
The Hague
Tokyo
Seoul

Para que la Metodología de la Organización Integrada (MOI) funcione, todos los componentes tienen que trabajar en equipo y cada uno de ellos tiene que adaptarse a los cambios que ocurren en cada momento de la lucha. En el caso que acá se describió, un punto crucial en la lucha, fue la forma en que la acción internacional llevó al Plan Estratégico a identificar cómo hacer para poner en riesgo el plan a futuro de Sara Lee. Esta acción sincronizada no sólo sorprendió a Sara Lee, también sorprendió a los organizadores de la lucha

que esperaban que la compañía reaccionara de una manera más pronunciada a las acciones en la India. Pero en realidad, fue en la Ciudad de México donde Sara Lee expresó mayor preocupación, ya que en ese momento se identificó que Sara Lee tenía planes de transformar sus plantas productivas en almacenes de distribución para controlar a Wal-Mart. Por ello, Sara Lee se sintió más amenazada y tuvo que sentarse en la mesa para negociar los beneficios de sus trabajadoras y trabajadores en Coahuila.

Conclusión

La metodología que se desarrolló durante la lucha de Sara Lee en México, reconocida hoy por Enlace como la Metodología de la Organización Integrada, fue clave para los logros que las y los trabajadores obtuvieron en el año 2004. Entre los más importantes se encuentran:

- Imparcialidad por parte de Sara Lee para permitir que las trabajadoras y los trabajadores puedan sindicalizarse libremente.
- Reinstalación de las 249 trabajadoras y trabajadores despedidos.
- El pago de indemnización al 100% del salario íntegro de 1,200 ex-trabajadoras y trabajadores. Esta demanda incluía la prima vacacional y la indemnización del salario completo sin los recortes de salario que la empresa hizo estratégicamente a medida que se acercaba el cierre de la planta.

Aún cuando Sara Lee cerró la planta que estaba ubicada en la frontera, quedó una red dinámica de trabajadoras y trabajadores, organizadores y aliados con mucha experiencia, así como se construyeron vínculos fuertes entre organizaciones orientadas a la promoción y defensa de los derechos laborales. Después de 10 años de trabajo, SEDEPAC estableció un espacio físico, y

formalizó y fortaleció su equipo de trabajo para apoyar a las trabajadoras y trabajadores de la maquila. Gloria Tello, explica que “Fue una etapa formativa y sólida. Una enseñanza muy grande para crecer y aprender como equipo.”³⁶ Actualmente, en SEDEPAC se reconoce que los planes deben estar estratégicamente acompañados de capacitación, investigación y evaluación constante.

Con la experiencia de Sara Lee, las trabajadoras y trabajadores lograron aprender a exigir sus derechos. Jessica explica que se “logra el precedente de que los trabajadores sí pueden ganar. Se logró el reconocimiento social y personal de cada trabajador. El y la trabajador/a se lograron ver con problemas personales en su hogar, pero con injusticia en el trabajo. Ahora cuidan su salud, su familia, y también el trabajo.”³⁷

Se desarrollaron y fortalecieron alianzas entre organizaciones luchando en condiciones muy diferentes. Cervantes-Gautschi explica que “entre más diversidad, la lucha es más fuerte. Porque para seguir adelante con éxito hay que amenazar el plan a futuro de la corporación. Una organización debe estar abierta a desarrollar alianzas con personas en cualquier espacio cultural e industrial en el mundo.”³⁸ Para las trabajadoras y

trabajadores, el apoyo internacional “les quito una cruz de la espalda, les daba mucha seguridad y los trabajadores se empezaron a organizar de una forma más colectiva.”³⁹

Betty Robles explica que actualmente se enfrentan a una realidad laboral difícil, “se queda la gente sin empleo y un número muy grande de trabajadores lesionados, incapacitados, que hasta ahora no se les ha podido garantizar cuidado médico. Por eso, hemos analizado que tenemos que seguir luchando, para que no sean las empresas las que tengan que definir su tiempo, sino los trabajadores. Que nosotros seamos parte de estas decisiones también.”⁴⁰ Pero también queda como aprendizaje la experiencia, la organización, un espacio de trabajo como es la oficina de las trabajadoras y trabajadores, y líderes con formación y conocimiento de los derechos laborales que están dedicados a la organización en nuevas plantas. Actualmente, SEDEPAC está buscando un diálogo con el gobierno para garantizar que

las empresas que se instalen en el territorio no quieran cerrar sus plantas en los próximos años, con las consecuencias que esto tendría para las y los trabajadores.

El proceso de lucha y organización que se dio en Sara Lee con la implementación de la Metodología de la Organización Integrada (MOI), demuestra cómo la construcción de estrategias de colaboración y articulación entre grupos y organizaciones a nivel nacional e internacional, es clave para el fortalecimiento de las luchas y el logro de los objetivos que se proponen. El licenciado Arturo Alcalde lo sintetiza en las siguientes palabras: “He aprendido que se necesita diseñar una estrategia común de todas las organizaciones, incluyendo fundaciones, sindicatos, ONG’s y personas preocupadas para compartir planes comunes. Estoy convencido de que es necesario presionar al gobierno Mexicano para que cambie sus prácticas que colocan a las trabajadoras y trabajadores en estado de indefensión.”⁴¹



Instituto de Enlace

Enlace fue constituida en 1998, como una alianza estratégica con trabajadores de bajos recursos de centros de trabajo, sindicatos, y organizaciones de la comunidad en México y Estados Unidos. Tenemos experiencia en diseñar e implementar exitosas campañas corporativas globales. Un ejemplo de ello fue la lucha de Sara Lee, en la cual una organización local de más de mil mujeres trabajadoras explotadas en Coahuila México, logró obtener una compensación justa en la lucha contra Sara Lee, una de las empresa anti sindicalista mas grandes del mundo.

El Instituto proporciona capacitación a través del Programa de Entrenamiento entre Colegas financiado por la Fundación Ford, para el personal y líderes de organizaciones de justicia económica y social en la metodología que se uso con éxito en la Lucha de Sara Lee.

Para obtener más información sobre el Programa de Entrenamiento entre Colegas y otras posibilidades del Instituto de Enlace, por favor pónganse en contacto con info@enlaceintl.org

Notas

- 1 International Labor Rights Forum, "SEDEPAC in México" International Labor Rights Forum Website, <http://www.laborrights.org/rights-for-working-women/partner-spotlight/sedepac-in-mexico?lang=spanish> (accedido 25 de Enero de 2010).
- 2 Sara Lee, "Reporte Fiscal de la Empresa," 30 de junio de 2001.
- 3 Explorando México, http://www.explorandomexico.com.mx/photos/maps/full-coahuila_l%281%29.gif (accedido 19 de marzo de 2012).
- 4 Georgina Rojas García, "Contrastes regionales en el norte. Principales cambios en las estructuras económicas de Monclova y Ciudad Acuña en las décadas recientes" *Frontera Norte*, 20-39, (Enero-Junio 2008):107.
- 5 Centro de Investigaciones Socio-económicas de la Universidad Autónoma de Coahuila, "Aspectos Socioeconómicos del Estado de Coahuila" pág.72.
- 6 Información del censo económico fue analizado por el Centro de Investigaciones Socio-económicas de la Universidad Autónoma de Coahuila,
- 7 Ibid. Pág. 70.
- 8 "Cierran 534 maquiladoras de exportación en tres años" *El Siglo de Torreon*, viernes 29 de agosto, 2003, <http://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/47006.cierran-534-maquiladoras-de-exportacion-en-tr.html>
- 9 "Exigen trabajadores de Aerocalifornia indemnización" *El Punto Critico*, 7 de Octubre 2009, <http://nacionaleconomia.blogspot.com/2009/10/exigen-trabajadores-de-aerocalifornia.html>
- 10 "Aclaran cierre de empresa textil," *El Siglo de Torreon*, sábado 25 de ago, 2007, <http://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/293690.aclaran-cierre-de-empresa-textil.html>
- 11 Juan Sabino Cruz, "Ocho años después MCI liquida," *El Sol de Hidalgo*, 4 de marzo de 2011, <http://www.oem.com.mx/elsoldehidalgo/notas/n1988905.htm>
- 12 Mari, entrevistada por Carolina Martínez, 11 de Mayo de 2010.
- 13 Betty Robles, entrevistada por Carolina Martínez, 19 de Febrero de 2010.
- 14 Allan Howard, "Mujeres de Monclova," *Magazine Z*, Febrero 2004.
- 15 Mari, entrevistada por Carolina Martínez, 12 de Mayo de 2010.
- 16 Ana, entrevistada por Carolina Martínez, 20 de Mayo de 2010.
- 17 Alma, entrevistada por Carolina Martínez, 30 de Abril de 2010.
- 18 Gloria Tello, entrevistada por Carolina Martínez, 16 de Febrero de 2010.
- 19 Peter Cervantes-Gautschi, entrevistado por Carolina Martínez, 4 de Junio de 2010.
- 20 Peter Cervantes-Gautschi, entrevistado por Carolina Martínez, 4 de Junio de 2010.
- 21 Mary Méndez, entrevistada por Carolina Martínez, 16 de Noviembre de 2010, Portland.
- 22 Alma.
- 23 Pati, entrevista por Carolina Martínez, 24 de Marzo de 2010.
- 24 Pati.
- 25 Betty Robles.
- 26 Betty Robles.
- 27 Raúl Conrado García Jazmín y Armando Navarro G., "Buscan que los puestos de trabajo regresen a Estados Unidos: Denuncia CTM presencia de infiltrados extranjeros que ahuyentan inversiones," *Opinión Torreón*, 9 de Febrero de 2003.
- 28 Arturo Alcalde, entrevistado por Carolina Martínez, 18 de Febrero de 2010.
- 29 Alan Howard, entrevistado por Carolina Martínez, 4 de Marzo de 2010.
- 30 Jessica, entrevistada por Carolina Martínez, 22 de febrero de 2010.
- 31 Kim Jackson, por Carolina Martínez, 26 de marzo de 2010.
- 32 Peter Cervantes-Gautschi, entrevistado por Carolina Martínez, 17 de Octubre de 2009, Portland, OR.
- 33 Betty Robles.
- 34 Richard Raymond, carta, 16 de Noviembre de 2002.
- 35 Mike Musuraca, entrevistado por Carolina Martínez, Marzo 23 del 2010.
- 36 Gloria Tello.
- 37 Jessica.
- 38 Peter Cervantes-Gautshi.
- 39 Jessica.
- 40 Betty Robles.
- 41 Arturo Alcalde.