

trabajo

AÑO 8 No. 12 JULIO-DICIEMBRE DE 2014 TERCERA ÉPOCA

Estrategias de relaciones laborales de las grandes corporaciones

Empresas Transnacionales, discusiones teóricas para su estudio
Enrique de la Garza Toledo

Alternativas para el Análisis de las Multinacionales ¿Hacia dónde va el Neoinstitucionalismo?
Marcela Hernández Romo

Las relaciones laborales y sindicales en Farmacias Similares y Asociados
Santiago Pichardo Palacios

Reestructuración y flexibilidad en la industria automotriz mexicana: el caso de la Ford de Cuautitlán
Willebaldo Gómez Zuppa

Estrategias de Relaciones Laborales en Call Centers: un estudio de casos en la Ciudad de México
Inés Montarcé

Estrategias de descentralización y relaciones laborales en el sector aeronáutico en Querétaro, México
Rolando Javier Salinas

Estrategias y relaciones laborales en los autoservicios Chedraui
Giovanna Patricia Torres Tello

El mundo del trabajo
La Acción Institucional sobre los Migrantes: el servicio doméstico en España
M. Lourdes Santos Pérez y Nelcy Yoly Valencia Olivo



AÑO 8 No. 12 JULIO-DICIEMBRE DE 2014 TERCERA ÉPOCA

trabajo



trabajo

AÑO 8 No. 12 JULIO-DICIEMBRE DE 2014 TERCERA ÉPOCA

Estrategias de relaciones laborales de las grandes corporaciones



Organización
Internacional
del Trabajo





Año 8, N° 12, julio-diciembre de 2014 - Tercera época

Director

Enrique de la Garza Toledo

Subdirectora

Mónica Casalet

Comité de Redacción

Ilán Bizberg (COLMEX)

Alfonso Bouzas (UNAM)

Jorge Carrillo (COLEF)

Thomas Wissing (OIT)

Regina Galhardi (OIT)

Brígida García (COLMEX)

Fernando Herrera (UAMI)

Javier Melgoza (UAMI)

Leonard Mertens (OIT)

Pedro Moreno (UAMX)

Daniel Villavicencio (UAMX)

Patricia Kurczyn (UNAM)

Comité Editorial:

Humberto Muñoz (UNAM), Fernando Cortés (Colmex),
Orlandina de Oliveira (Colmex), Vania Salles (Colmex),
Victor Manuel Durand Ponte (UNAM), Angélica Cuellar
(UNAM), Sergio de la Peña (UNAM), Edith Pacheco (Colmex),
Ignacio Gatica (UAMX), Adriana Martínez (UNAM-Leon),
Beatriz Torres (UAY), Carlos Illades (UAMI), Manuel Lastra
(UNAM), Graciela Bensunsan (UAM), Luis Montaña (UAM),
Othón Quiroz (UAM), Raúl Nieto (UAM), Marco A. Leyva
(UAM), Celso Garrido (UAM), Mariano Noriega (UAM), Jordi
Micheli (UAM), Fernando Pozos (U de G), Leopoldo Alafita
(UV), Elena Guadarrama (UV), María Eugenia de la O
(CIESAS Guadalajara), Cirila Quintero (Colef), Marcela
Hernández (UAMI), Beatriz Castilla (UAY), Elizabeth
Zamora (UAT), Germán Sánchez (UAP), Alejandro
Covarrubias (Colegio de Sonora), Oscar Contreras (Colef),
Yolanda Montiel (CIESAS), Sergio Sánchez (CIESAS),
Agustín Escobar (CIESAS), Javier Rodríguez (UAMI), Sara
Lara (UNAM), Alfredo Hualde (Colef), Elena de la Paz
Hernández (U de G), Octavio Masa (U de Aguascalientes)

Comité Asesor Internacional:

Anil Verma (Universidad de Toronto), Ludger Pries (Universidad del
Rhur, Alemania), Michel Freyssenet (CNRS, Francia), Abo Tetsuo
(Universidad de Tokio), Francesco Consoli (Universidad de Roma),
Tony Elger (Universidad de Warwick, Inglaterra), Juan José Castillo
(Universidad Complutense), Harley Shaiken (Universidad de California),
Scott Martin (Universidad de Columbia), María Lorena Cook
(Universidad de Cornell), Russell Smith (Washburn University), Daniel
Cornfield (Vanderbilt University), Marcia de Paula Leite
(Universidad de Campiñas), Martha Novick (Universidad Belgrano,
Argentina), Laís Abramo (OIT), Luis Stolovich (Universidad de la
república de Uruguay), Héctor Lucena (Universidad de Carabobo,
Venezuela), Consuelo Iranzo (Universidad Central de Venezuela),
María Eugenia Trejos (Universidad Nacional Heredia), Carlos Alá
Santiago Rivera (Universidad de Puerto Rico), Luz Gabriela
Arango (Universidad Nacional de Colombia), Nadya Araujo
(Universidad de Sao Paulo, Brasil), Elena Irata (CNRS, Francia), Rigas
Arvanitis (OSTROM), Julio C. Neffa (CEIL, Argentina), Cecilia
Senen (UBA, Argentina), Adalberto Cardoso (Brasil), Juan Carlos
Célis (Universidad Nacional, Colombia), Kevin Middlebrook
(Universidad de Londres), Francisco Pucci (Universidad de la República
de Uruguay), Andrea del Bono (Universidad de Buenos Aires)

INSTRUCCIONES A COLABORADORES

El **objetivo** de la revista es la publicación de artículos originales científicos dentro de la temática de estudios laborales, esta publicación va **dirigida** a profesores e investigadores de educación superior y estudiantes de postgrado en cualquier disciplina social.

La revista trabajo acepta colaboraciones de investigadores independientemente de su nacionalidad, que aborden **problemas laborales** pertinentes para México o América Latina. Los artículos empíricos pueden ser balances nacionales y regionales o estudios de caso, siempre y cuando sirvan de ilustración para reflexiones teóricas o metodológicas más amplias.

Las propuestas deberán ser **enviadas** al e-mail: sotraem@xanum.uam.mx y cumplir con los siguientes requisitos formales:

Ser **inéditas** y no propuestas simultáneamente a otra publicación.

Se admitirá una **extensión** máxima de 30 cuartillas, incluyendo bibliografía, notas, cuadros, gráficas y anexos (27 renglones por página, 64 espacios por renglón). Cada artículo tendrá la siguiente estructura: 1) Nombre del artículo en español, inglés y francés; 2) Autores; 3) **Abstract** de un máximo de 10 líneas en español, inglés y francés; 4) texto de los artículos; 5) bibliografía 6) Palabras clave en español, inglés y francés; 7) Datos institucionales de los autores y dirección de email.

Se debe buscar el menor número posible de notas de pie de página. El contenido de estas deberá ampliar o precisar elementos importantes del texto. De ninguna manera se deberán colocar solo citas o referencias bibliográficas en la notas de pie.

Las **citas** bibliográficas deberán estar integradas al cuerpo del artículo, usando el formato: apellido del autor(es) y a un mismo año, se distinguirá cada texto usando las técnicas siguientes:

Primer texto (Autor (es), Año páginas);

Segundo texto (Autor (es), Año a, páginas);

Tercer texto (Autor (es), Año b, páginas), etcétera.

Las citas bibliográficas deberán aparecer al final de texto por orden alfabético de apellidos de autores y contener los siguientes elementos:

Autor (es), (Año de edición), "Título del libro", lugar de edición, editorial, páginas citadas.

Autor (es), (Año de edición), "Título del capítulo", en: compilador o editor, título del libro, lugar de edición, editorial, páginas citadas.

Autor (es), (Año de edición), "Título del artículo", revista, volumen, número, lugar de edición, páginas citadas.

Los cuadros y gráficos deben estar integrados al texto.

La revista acepta también reseñas de libros de 5 cuartillas, así como notas críticas de congresos o seminarios importantes.

Todas las propuestas enviadas a la revista están sujetas al **dictamen** de expertos externos al comité editorial, los dictámenes son inapelables y anónimos.

Los números de las revistas pueden tener 3 **secciones**: tema central, artículos varios, reseñas y notas críticas. El tema central es anunciado con anticipación; en temas varios cabe cualquier artículo sobre trabajo en México y América Latina. Los autores otorgan su **permiso** para su difusión en medios impresos y electrónicos.

Próximos Temas Centrales

El Mundo del Trabajo

SUMARIO

Estrategias de relaciones laborales de las grandes corporaciones

Empresas Transnacionales, discusiones teóricas para su estudio	5
<i>Enrique de la Garza Toledo</i>	
Alternativas para el análisis de las multinacionales ¿Hacia dónde va el Neoinstitucionalismo?	27
<i>Marcela Hernández Romo</i>	
Las relaciones laborales y sindicales en Farmacias Similares y Asociados	65
<i>Santiago Pichardo Palacios</i>	
Reestructuración y flexibilidad en la industria automotriz mexicana: el caso de la Ford de Cuautitlán	87
<i>Willebaldo Gómez Zuppa</i>	
Estrategias de Relaciones Laborales en <i>Call Centers</i>: un estudio de casos en la Ciudad de México	113
<i>Inés Montarcé</i>	
Estrategias de descentralización y relaciones laborales en el sector aeronáutico en Querétaro, México	139
<i>Rolando Javier Salinas</i>	
Estrategias y relaciones laborales en los autoservicios Chedraui	161
<i>Giovanna Patricia Torres Tello</i>	

El mundo del trabajo

La Acción Institucional sobre los Migrantes: el servicio doméstico en España	181
<i>M. Lourdes Santos Pérez y Nelcy Yoly Valencia Olivo</i>	

Patrocinador



Coordinador del número: Marcela Hernández Romo.
La revista trabajo es una publicación semestral del Centro de Análisis del Trabajo,
A.C. fundada en 1989, con certificado de licitud del contenido N° 7334

© Centro de Análisis del Trabajo, A. C.

© Plaza y Valdés S. A de C. V.

Productor Editorial: Plaza y Valdés, S. A. de C. V

Corrección de estilo: Alejandro Suverza
Formación Tipográfica: Eduardo Olgún Molina

Este número se terminó de imprimir en 2014
Tiraje: 1000 ejemplares
Impreso en México / *Printed in Mexico*

Correspondencia: Enrique de la Garza Toledo, Posgrado de Estudios Sociales,
UAM-Iztapalapa, Apdo. Postal 55-536, C.P 09340, México, D.F,
Email: sotraem@xanum.uam.mx

Se permite la reproducción total o parcial de los artículos de este número mientras
se cite la fuente y se envié una copia a la revista.

Consultas en línea en <http://www.oit.org.mx>
y <http://www.izt.uam.mx/sotraem>.

ESTRATEGIAS DE RELACIONES LABORALES DE LAS GRANDES CORPORACIONES

Empresas Transnacionales, Discusiones Teóricas para su Estudio

Transnational Companies, theoretical debates for their study

Enrique de la Garza Toledo

Resumen

En este ensayo se analizan las principales teorías que buscan explicar comportamientos diversos de las compañías, pero el énfasis se pone en torno al problema de si éstas son generadoras de tecnología y empleos decentes en los países receptores. Teóricamente se pone el acento en la crítica de las teorías de las cadenas de valor, aprendizaje tecnológico y *upgrading*.

Palabras Clave: Multinacionales, Teorías, *upgrading*, aprendizaje tecnológico.

Abstract

In this article we analyzed the main theories that explain different problems of multinational companies, but the main thematic is about these companies transfer thecnology and decent work to the receptor countries. Theoretically the emphasis is in the critics about value chains the technological learning and the upgrading.

Trabajo, Año 8, No. 12, julio-diciembre 2014, tercera época

Key Words: Multinationals, Theories, upgrading, technological learning.

Introducción

Se considera que las Empresas Multinacionales (EMN) aparecieron en forma capitalista hacia 1867 y en Europa hasta 1940. Actualmente, hay unas 70 mil EMN con 70 mil filiales en el mundo y 40 millones de empleados trabajan para éstas, aunque solamente 2% de aquellos lo hacen en investigación y desarrollo (Esteves, 2000).

Las EMN iniciaron sus actividades centralmente en manufactura, minería y petróleo y recientemente se extendieron a los servicios. Por ejemplo, las EMN de la Unión Europea se centran desde los noventa en telecomunicaciones, banca, energía y más recientemente, consultoría e informática. La mayoría de la inversión de la EMN se dirige a los propios países desarrollados (González Chávez, 2007).

Las distinciones entre empresas trasnacionales, multinacionales y globales no tienen consenso y muchas veces son definiciones puramente operacionales.¹ Por ejemplo, para México Jorge Carrillo reporta la existencia de 1 764 EMN, bajo la definición de que operan en 2 o más países, emplean un mínimo de 500 personas a nivel mundial y en el país de origen a más de 100 (Carrillo, *coom.*, 2012). De aquellas, EMN 87% son extranjeras y en total representan 25% del empleo registrado en el IMSS. En promedio, cada una de estas corporaciones tienen 3 mil empleados, pero en México, a diferencia de otros países en los que se dirigen al mercado interno y se imponen como monopolistas, la mayoría de sus ingresos son por exportación. Cementos Mexicanos es la principal EMN mexicana, seguida de American Móvil (telecomunicaciones) y FEMSA (refrescos), que ha logrado expandirse a 67

¹ Para algunos, la empresa global sería aquella en que la mayor parte de su producción y empleo se encuentra en el exterior del país de origen, que ha logrado la estandarización mundial de sus procesos productivos, productos y tecnología, así como el uso intensivo del sistema informático que permitiría el control global centralizado en tiempo real de procesos, productos, compras, ventas. En cambio, las trasnacionales tendrían la mayor parte de sus operaciones y empleo en el país de origen y no habría logrado el control centralizado o la estandarización de procesos y productos, aprovechando ventajas muy específicas nacionales o regionales con especialización entre matrices y filiales. Las EMN estarían en una situación intermedia entre globales y trasnacionales. Muchas otras definiciones se pueden encontrar en la bibliografía especializada (Dunning, 2006).

países fusionándose con plantas locales o comprándolas (Lucea y Kesaid, 2010). Cemex, a raíz de la crisis mundial del 2008-2009 entró en una grave crisis financiera por la enorme deuda contraída para expandir sus operaciones, ésta se ha ido aligerando en los últimos dos años, sin embargo ha logrado grandes avances en estandarización de procesos, control informatizado global y creación de tecnología.

Brasil es el líder por número de EMN del país en América Latina. Las EMN brasileñas no se distinguen por el uso o generación de tecnología de punta sino por el modelo de gestión, caracterizado por la centralización en las decisiones, la no planificación a largo plazo, la dependencia de procesos y no de personas, con poca participación y cooperación del personal y la dependencia de las políticas y apoyos gubernamentales (Fleury, *et al.*, 2010).

En Venezuela, la principal EMN es PDVSA (Arenas, 2008) y en Chile, CENCOSUR.

En general, las EMN latinoamericanas empezaron por su mercado local, cuentan con fuertes liderazgos familiares y adoptan la forma de conglomerados. A continuación, se reseñarán algunas de las polémicas teóricas más importantes con respecto de las EMN.

Las polémicas teóricas con respecto de las EMN

El concepto de EMN empezó a utilizarse hacia 1960 y la investigación específica sobre las mismas se inició en 1976 a través del concepto de costos de transacción (Sklair, 2003).

Acerca de su desarrollo

La teoría clásica de las EMN considera que estas empresas parten del mercado interno de sus países de origen y se expanden a otros países. La decisión de la expansión al exterior para unos es cuestión de cálculo racional, para reducir costos de transacción y por información incompleta. Otros ven a estas corporaciones como organizaciones políticas que internacionalizan el *bargaining* doméstico entre actores como sindicatos, proveedores, distribuidores, gobierno, finanzas y competencia (Novick y Rotondo, comp., 2011).

Supuestamente la externalización de estas empresas dependería de: 1) La trayectoria de la empresa. 2) Las estrategias y conflictos entre actores diversos. 3) El contexto de relaciones de poder preexistente y las instituciones

del país en donde decide instalarse (Linares y Sigala, 2008). De cualquier manera, la decisión de ubicarse en otro país, en general no sería un tema de negociación con los trabajadores. Los mecanismos de externalización de las EMN sería por la compra de empresas, las fusiones con empresas locales, la formación de redes que implicarían transferencia de recursos pero no de mercado entre matrices y filiales (De Cleri y Bardoel, 2010). Con la expansión, según la bibliografía internacional, se buscaría por las EMN, mano de obra barata, países con bajas protecciones laborales y del medio ambiente, materias primas baratas, ventas en el mercado local. Es decir, las ventajas de las EMN al localizarse en otro país serían por: *a)* Las específicas del país de origen. *b)* Las de la EMN. *c)* Las oportunidades del mercado interno del país de localización (OCDE, 2008).

En cuanto a la implantación de las EMN en un nuevo contexto geográfico, se discute si realmente se adaptan a las condiciones locales y se dan fenómenos de hibridación y cómo esas supuestas adaptaciones generan luchas por el poder y resistencias con actores locales. Es decir, qué tanto habría un embebido social en el país de implantación o no.

Acerca de las consecuencias para los países receptores

En este aspecto, habría dos grandes posiciones fundamentadas como veremos en seguida en teorías muy diversas, las optimistas que dirían que la implantación de EMN en un país implica la producción compartida entre ésta y empresas locales que funcionarían como proveedores, que como parte de la cadena de valor de la EMN, el segmento correspondiente al país de implante supondría aprendizaje tecnológico y organizacional para el país receptor, desde el momento en que los nuevos equipos y maquinaria para ser operados tendrían que ser aprendidos por el personal local con la posibilidad también de la innovación asociada con este aprendizaje (Carrillo, comp., 2012). Es decir, no habría una recepción pasiva de tecnología sino una innovación compartida con el país receptor. En este camino de la innovación se produciría el escalamiento local tecnológico que no sería simplemente resultado de nuevas importaciones de maquinaria y equipo sino del desarrollo de las competencias locales. En pocas palabras, la línea teórica optimistas sigue el camino de cadena de valor, aprendizaje, escalamiento e innovación.

La posición pesimista empezaría estableciendo como Hyman (Hyman, 1999) que no habría una fatalidad en cuanto a aceptar las condiciones del

capital internacional para invertir en un país determinado o sucumbir. Además, que las EMN tienden a moldear las relaciones laborales a nivel global, exigiendo desregulaciones económicas y flexibilizaciones unilaterales del trabajo, con esto debilitan a los Estados y sindicatos y crean una “clase capitalista trasnacional” que imponen en el mundo sus intereses, que incluye a la alta gerencia de las EMN y sus filiales, altos funcionarios del sistema financiero y los organismos internacionales, así como gerencias y políticos locales (Sklair, 2003).

Algunas de las teorías más importantes que tratan el tema de consecuencias para los países subdesarrollados serían: la de centro-periferia, la de la Nueva División Internacional del Trabajo (Frobel y Kreye, 1980), la del Capitalismo Global, la del Sistema Mundo (Wallerstein, 2002), la del Trasnacionalismo (Pries, 2008) y la de la combinación entre aprendizaje tecnológico, cadena de valor y *upgrading* (evolutiva) (Cimoli y Dosi, 2004).

1. *Centro-periferia*: presenta varias modalidades, una es la de salida de recursos que plantearía que las EMN drenan recursos de los subdesarrollados y, a la vez, son mercado para sus productos. Estas EMN importarían a los dependientes bienes de capital y materias primas y remitirían utilidades, provocando déficits en las balanzas de pagos.

Por su parte, la perspectiva del intercambio desigual, basada en el segundo volumen de *El Capital* de Marx, por lo cual la igualación de precios en el mercado sería resultado de transferencias de valor de los productores menos eficientes (subdesarrollados) a los más eficientes. Por su parte, la versión de la superexplotación plantearía que las EMN exportan hacia los dependientes capital y tecnología buscando elevar la productividad y la exportación de manufacturas, para esto superexplotan a la mano de obra en estos países.

Sin embargo, estos enfoques han ignorado que en los países llamados dependientes también se desarrolló una industria, la llamada de sustitución de importaciones, que en el periodo neoliberal una parte de esta logró reestructurarse y dirigirse a la exportación; en esta medida no hay análisis concretos en esta corriente de las formas de reestructuración locales y su estudio está muy centrado en los impactos de las relaciones centro periferia en las balanzas de pagos.

2. *La Nueva División Internacional del Trabajo (NDIT)*: en el tiempo en que surgió esta perspectiva (años setenta) significó un punto de vista más actualizado que la de centro periferia, al considerar que se estaba dando una relocalización hacia los países subdesarrollados de segmentos del proceso productivo manufacturero por parte de las EMN, para generar bienes competitivos en el mercado internacional. De esta manera, las EMN no sólo se interesaban en establecerse en países emergentes para copar su mercado interno y remitir utilidades al centro sino para la exportación. Este era el aspecto más novedoso de la teoría, que en buena medida se sigue dando en las relaciones de las EMN con los países de abundante y muy barata mano de obra, países que cambian según sean segmentos en la cadena de valor más sofisticados relocalizados por las EMN y los de más bajo valor agregado. Esto se cumple en buena medida en operaciones de maquila o ensamble sencillo, presentes en México, Centroamérica, países del Caribe e inicialmente en Colombia.

Sin embargo, la NDIT contenía otro aspecto colindante con la teoría de la dependencia, que las EMN en países emergentes entraban en contacto con formas productivas no capitalistas, de tal forma que la acumulación de capital implicaba intercambios desiguales con diversas formas de producción, además de que en el Tercer Mundo encontrarían gran reserva de mano de obra no calificada, salarios bajos, jornadas elevadas de trabajo, que las llevaría a fragmentar internacionalmente el proceso de trabajo. La parte correspondiente a los subdesarrollados sería intensiva en fuerza de trabajo, de alto consumo de energía y materias primas, o de alta contaminación. Pero, a diferencia de la teoría de la dependencia, las productividades logradas en esta fragmentación del proceso de trabajo internacionalmente serían equivalentes a los de los países desarrollados. Este proceso nuevo para los años setenta implicaría el predominio de la acumulación de capital en escala mundial y de las EMN.

3. *Capitalismo Global*: esta teoría avanza en la crítica a la de centro periferia y a la Nueva División Internacional del Trabajo, en tanto que en el desarrollo industrial en los países dependientes, impulsado por las EMN, no sólo importarían los bajos salarios, sino en general los costos de producción más bajos, así como las

políticas económicas laborales de los gobiernos que favorecen a las EMN. De tal forma que el capitalismo Global actual no estaría más basado en las relaciones centro periferia sino en el intercambio desigual dentro de países, por regiones ramas, ciudades y empresas, con la modernización de una parte de la periferia y periferización de una parte del centro. Este proceso llevaría a la conformación de una clase trabajadora trasnacional, en la que los migrantes internacionales tendrían importancia.

Como se ve la teoría del capitalismo global complejiza a la de la Nueva División Internacional de Trabajo al reconocer procesos de modernización de la producción en la periferia y a la vez de precariedad en el centro y volver más complejo el asunto de los factores de localización de las EMN en países de la periferia.

4. *Sistema Mundo*: para Wallerstein desde el siglo XVI se habría dado una redistribución de recursos de la periferia al centro (Chase-Dunn, 2006). El sistema mundo habría integrado en un sistema diversas formas de trabajo. A la manera del capitalismo global el sistema mundo tendría un núcleo internacional de actividades, regiones y grupos en cada país. El sistema mundo sería un sistema en el que cabe la dominación centro-periferia. Sin embargo, el concepto fundamental de sistema resulta muy estructuralista y funcionalista, la indeterminación en el sistema mundo no sería resultado de la agencia de los sujetos sino de la incorporación de la teoría del caos.
5. *Globalización*: en los noventa del siglo XX este se convirtió en un concepto central para explicar los grandes cambios en el mundo. Es la idea de un mundo más interrelacionado en lo económico, lo político, lo social y cultural. Del mismo concepto surgen preguntas como las siguientes ¿Lo Global determina lo local? ¿Lo Global provoca la convergencia en modelos económicos y productivos? Esto a través de sus actores principales que ya no serán los Estados sino las EMN que forman cadenas globales de valor, a través de un capital financiero globalizado, por medio de la difusión mundial de las nuevas tecnologías, principalmente de las TIC o bien de las nuevas formas de organización del trabajo. Esta perspectiva se vincula con la polémica acerca de la convergencia o divergencia del mundo, especialmente de los modelos productivos y económicos (Freyssenet, Shimiza y Volpato, 2003).

Los optimistas ven a la globalización homogeneizante como inevitable y la convergencia como positiva y motor del desarrollo de los países. En este planteamiento habría coincidencia con los neoliberales, aunque los argumentos serían diferentes. Asimismo, coincidirían con las corrientes del escalamiento, por efecto de mercados desregulados, las empresas seguirían un camino evolutivo en sus formas de producción para mantenerse en el mercado. También habría puntos de contacto con las corrientes de la innovación que la verían basada en el aprendizaje tecnológico, este aprendizaje continuo llevaría a la innovación y a la convergencia (Holm-Detleu y González, 2010).

Por otro lado, estarían las perspectivas de la glocalización, es decir, se reconocen presiones globales de mercado, financieras, tecnológicas, pero las EMN siempre se localizan en territorios no totalmente homogenizados sino que se conservan instituciones, culturas y actores locales. Es decir, no habría una implantación homogénea de las estrategias globales de las EMN en el mundo, sino filtraciones, traducciones, hibridaciones, sincretismos de lo global de la estrategia de las EMN con lo local. Además de que se sostendría un parte de lo local no globalizado. Lo Global sobre todo serían las políticas de las EMN, éstas forman cadenas globales que no implicarían la igualación de todos los eslabones, por adaptación a lo local, lo local permanece no globalizado aunque presionado por éste, como son los sistemas de relaciones industriales, las trayectorias industriales, las culturas y estrategias empresariales, de tal forma que no habría una estricta convergencia, sino diversas modalidades sujetas a presiones globales (Kaplinsky y Readman, 2001).

6. *Convergencia o Divergencia en Modelos Productivos y Relaciones Laborales*: los argumentos en contra de la convergencia, además de la diversidad de cultura e instituciones, en modelos de producción, van en el sentido de que: el mercado es cambiante e impredecible, por tanto no pueden hacerse diseños por las gerencias de las EMN rígidos en una sola dirección; que al interior de las plantas productivas, entre departamentos no habría una sola función de producción, por lo tanto convivirían varios modelos productivos; también porque la tasa de ganancia no puede predecirse óptimamente, porque no se contaría con información

completa ni con todas las ecuaciones para hacer la optimización. Es decir, habría límites cognitivos, de información, capacidad de cálculo y cambios por aprendizaje; porque habría diversas formas de concebir una estrategia, combinada con conflictos entre quienes toman las decisiones; por la diversidad de los contextos nacionales; y las diferentes trayectorias históricas de las empresas. En el fondo, porque la idea de convergencia es estructuralista y evolucionista que ignora que los sujetos que toman las decisiones luchan también por el poder y pueden tener diversas formas de construir los significados de lo que hay que hacer y del futuro (Katz y Wailes, 2011).

7. *Trasnacionalismo*: es la idea de que se han construido con la globalización y en particular por el efecto de las EMN, espacios sociales trasnacionales en diferentes espacios geográficos. Estos espacios sociales trasnacionales comparten artefactos, prácticas sociales y símbolos. Esta perspectiva estaría en contra de los postmodernos que desaparecen el espacio en aras de la globalización, en tanto comprensión del espacio y el tiempo, relacionados con la convergencia y la desterritorialización. Por el contrario, se diferencia espacio geográfico como recipiente natural del espacio social que es el compartido en la trasnacionalización, lo cual traería como consecuencia una sociedad sí no homogénea si más fluida entre lo que antes sería centro y periferia.
8. *Cadena de valor y escalamiento (aprendizaje tecnológico)*: se trata de una de las vertientes de las teorías de la reestructuración iniciada mundialmente en los ochenta del siglo XX, llamada teoría evolucionista, originada en Sussex, que empezó planteando el arranque en los ochenta de la tercera revolución tecnológica, basada en la aplicación de la computación y la informática al interior de los procesos productivos. En este camino se acuñó el concepto de tecnología moderna como conocimiento científico aplicado a la producción, diferenciado de técnica que serían los procesos materiales para la transformación de los productos. Estos planteamientos iniciales se transformaron desde los noventa del siglo anterior en los de aprendizaje tecnológico y de economía del conocimiento. Su especificidad es pensar que el eje de la reestructuración desde entonces gira en torno de las tecnologías de la información y el conocimiento que generarían nuevos

conocimientos, pero entendida la reestructuración esencialmente como la creación de conocimiento (Dutrenit, Garrido y Valenti, 2001). En este camino se acuñaron los conceptos de procesos o productos “intensivos en conocimiento” y que la productividad y la competitividad dependerían del aprendizaje. Dentro de esta dogmática, el valor agregado se generaría por innovación que no sería sino la generación de conocimiento, entre mayor intensidad en el conocimiento mayor valor agregado (Quintas y Vázquez, 2005).

Como es evidente que el grueso del conocimiento tecnológico no se genera en el proceso productivo de bienes o servicios, se le ha añadido la idea de que la producción no es simple aplicación de maquinaria y equipo basado en cierto conocimiento, sino que los operarios de las máquinas, supervisores, ingenieros, mandos medios y gerencia tienen que aprender a operarlas y en este aprendizaje también innovan. Afirmación muy evidente, el problema es en dónde se generaría lo más importante del conocimiento aplicado en la producción y esto no es en el mismo proceso productivo sino en laboratorios de investigación y desarrollo (Ackroyd, Thompson y Tolbert, 2010).

Desde que estas tesis se formularon, el famoso economista Solow las refutó diciendo que no hay una relación lineal entre aplicación de las TIC, por ejemplo, y la productividad porque hay más factores siempre que influyen en la productividad como la organización, la capacitación, los clientes, los proveedores, etcétera. Es decir, que la inversión en TIC no necesariamente se traduce en mayor productividad; además que habría que desglosar por tipos de TIC, como de comunicación, *software*, *hardware*. De ahí el concepto de complementariedad entre TIC y otros aspectos del proceso productivo y no la reducción a las primeras (Novick y Rotondo, comp., 2011).

Otro tanto sucede con la teoría del aprendizaje tecnológico, cuando plantea que el cambio tecnológico se reduce al cambio innovativo basado en el aprendizaje, pero no es lo mismo aprendizaje que creación de conocimiento, aunque de manera incremental algo de conocimiento se puede generar al aprender (Carrillo, Hualde y Villavicencio (coord.), 2012). Porque la creación de conocimiento propiamente dicha es una producción inmaterial, que cabe distinguir del aprendizaje, lo realmente innovativo en grandes corporaciones se da en laboratorios de investigación y desarrollo. Se trata del paso de la investigación científica a la innovación tecnológica (que también es

cuestión de laboratorio), en las que el producto no es un objeto material sino conocimiento, para poder producir maquinaria y equipo y con éstos la planta industrial que generará productos materiales. El conocimiento requerido en las dos primeras etapas de investigación y desarrollo es sin duda de “mayor intensidad” que el necesario en la producción de los objetos materiales a partir de esa tecnología. De tal forma que si la creación de conocimiento resulta tan importante para la competitividad se trata de las dos primeras fases y no de las últimas en la producción de la mercancía. Sin embargo, la productividad y competitividad de la planta industrial, parafraseando a Solow no se debe sólo a la tecnología utilizada, sino a muchos otros factores como la organización, la calificación de la mano de obra, las relaciones laborales, las culturas del trabajo y gerenciales, las relaciones con clientes y proveedores, las características del mercado local de la mano de obra, el financiamiento, las leyes laborales, las políticas sindicales, la macroeconomía.

Es decir, la teoría del aprendizaje tecnológico (Ruiz, 2006), combinada con la de la innovación padece de un fuerte reduccionismo. Cuando uno pasa de la industria a los servicios el panorama se vuelve más incierto para las teorías criticadas, porque la generación de conocimiento (cognitivo, científico, tecnológico) es insuficiente para explicar el éxito de negocios cuya tarea principal es la interacción con los clientes o la generación de símbolos. En estas tareas junto a lo cognitivo pueden jugar en forma importante lo emocional, ético, estético. En esta misma medida resulta impropio definir a los servicios como producción de conocimiento, los hay en este sentido pero muchos otros en los que lo cognitivo no es lo central.

Los productos no son resultado en última instancia del conocimiento sino del Trabajo, del trabajador en sentido ampliado, desde la base del proceso productivo a la gerencia, que puede aprender más o menos durante su propio trabajo y con ello incrementar su calificación, con esto puede añadir más valor a las materias primas al generar el producto. Es decir, un proceso productivo en lugar de “intensivo en conocimiento” debería decirse intensivo en trabajo calificado y el aprendizaje en el trabajo en todo caso sería solamente una dimensión de la calificación. En sentido estricto, la generación de conocimiento como producción no tangible corresponde propiamente a la investigación y desarrollo, en esta fase sí se produce un producto puramente cognitivo que puede ser vendido a otras empresas o traducida en proceso productivo en la que lo generó, a través de una objetivación del intangible cognitivo en tangibles como maquinaria, equipo, materias primas, procesos. Es decir, el hecho de que la generación de conocimiento científico tecnológico

sea tan importante para la producción no altera la fórmula en el proceso productivo de combinación por los hombres de un capital constante invertido en maquinaria, equipo, materias primas, instalaciones, cuya respectiva producción pudo haber supuesto tecnología (como conocimiento aplicado a la producción) más sofisticada, así como inversión en mano de obra que puede ser más o menos calificada: El resultado es un producto con mayor o menor valor, que, por supuesto no depende solamente del aprendizaje. El conocimiento no es un tercer factor de producción (dejando la tierra por ser algo decimonónico), capital y trabajo más conocimiento, el conocimiento para la producción es asimilado o si se quiere recreado en la producción por una fuerza de trabajo que incrementa con esto su calificación y valor. En lugar de intensivo en conocimiento deberíamos decir intensivo en calificación, el conocimiento tácito o explícito serían partes de esta calificación (Quintas y García, 2005).

Asimismo, la marginación que esta teoría ha hecho de la investigación y desarrollo en aras del aprendizaje en la propia producción puede ser fácilmente criticada puesto que la invención e innovación tecnológica son mucho más que aprendizajes en estas fases. Decir que hay aprendizaje en la propia producción resulta una obviedad, lo que tendría que demostrarse es que este conocimiento es fundamental para explicar la productividad o la creación de valor. Además, como hemos manifestado, el trabajo que añade valor en el proceso productivo es más que conocimiento y que aprendizaje. Se puede tener conocimiento pero no la habilidad de operar los procesos productivos, cuenta también la experiencia. Las habilidades de operación no son simplemente conocimientos implícitos, sino un sentido común complejo que los evolucionistas deberían de profundizar, cuentan también códigos relacionales en el trabajo (que no es simplemente la organización del trabajo), éticos, estéticos, y, en especial formas de razonamiento del sentido común, como el uso de metáforas, analogías, reglas prácticas, hipergeneralizaciones, indexalidad, que introduce a todo el complejo campo de cómo se crean significados y como estos pasan a estado práctico. Por otro lado, procesos intensivos en conocimiento, que en esta perspectiva querría decir que maquinaria, equipo, materias primas y proceso de producción implicaron la objetivación intensiva de conocimientos, pueden implicar trabajadores de diversas calificaciones, lo cual no significa desprovisto de todo conocimiento, aunque de una intensidad muy inferior al de las fases de investigación y desarrollo. Los equipos de tecnología sofisticada no presuponen que los operarios conozcan los fundamentos científicos ni que sean capaces de

repararlos, pueden manejarlos a la manera del automovilista común que usa autos de tecnología cada vez más sofisticada sin tener conocimientos más allá de las reglas prácticas de cómo operarlos. La tecnología de punta aplicada a la producción también se genera para que los procesos productivos se puedan estandarizar y simplificar en su operación, de otra manera implicaría continuas interrupciones por operarios que nunca acabarían de aprender los fundamentos de esa tecnología (Pozas, 2006).

En esta medida, en la productividad no sólo influye el aprendizaje tecnológico o mejor dicho la calificación intensiva en conocimiento, sino también la tecnología dura, la organización del trabajo, las relaciones laborales, el perfil de la mano de obra (no reducida a la calificación ni muchos menos al conocimiento), las culturas de los trabajadores y de la gerencia, así como las relaciones de la empresa con el entorno, otro tanto sucede con la competitividad (Pozas, 2002).

Aprendizaje tecnológico se ha vinculado con el concepto de cadena de valor, es decir, los productos modernos no se producen en una sola fase o planta, sino que implican muchas fases de producción que forman entre procesos una cadena, así como con los servicios productivos. Las cadenas tienen eslabones que en su camino hacia el producto final irían sumando valor a dicho producto. Nada nuevo bajo el sol, lo nuevo se plantea en dos hipótesis, la primera que la empresa líder en la cadena induciría transmisión y aprendizaje a toda la cadena, que no sería una generalización de la teoría del aprendizaje tecnológico, pero ahora considerando que unos eslabones influyen más sobre los otros, por ejemplo, la subcontratación. Nuevamente, el problema es la demostración empírica de que la competitividad se da por el aprendizaje generalizado en la cadena. Influencias diversas pueden presentarse entre empresas que dominan la cadena de valor y las subordinadas, por ejemplo, en la subcontratación internacional, la gran corporación multinacional puede imponer a las subcontratadas desde la materia prima a utilizar y a quienes comprarla, el proceso productivo a utilizar, la maquinaria y el equipo y hasta rasgos de las relaciones laborales y qué tipo de mano de obra. Es claro que entre este extremo y formas menos determinadas puede haber varios niveles. En todo caso se trata de un proceso evolutivo de relaciones de poder entre eslabones de la cadena de valor. Lo anterior es muy evidente, en estas relaciones de poder el eslabón dominante puede imponer a otros eslabones la tecnología y calificación de la mano de obra a utilizar, pero lo anterior no significa que el camino “natural” sería siempre el de la elevación de la tecnología y la calificación en el proveedor o cliente.

Todo depende del proceso y de cual eslabón estamos considerando, y también del contexto geográfico donde se encuentra cada eslabón. Un contexto de desprotección de los trabajadores, de bajos salarios, de leyes laborales laxas a favor de las empresas puede presionar al eslabón dominante a una estrategia de proceso intensivo en mano de obra barata y no calificada (Sigala, Dander y Plá, 2007).

Aprendizaje tecnológico, cadena de valor e innovación se han vinculado con escalamiento, es decir procesos de ascenso en sofisticación tecnológica, organizacional, en productividad, en competitividad con mano de obra calificada y bien pagada. Es la utopía de la convergencia amable impulsada por el mercado, porque también puede haber ejemplos catastróficos de convergencia hacia la vía baja. Aquí Gereffi es el gurú de las buenas nuevas, se empezaría por procesos intensivos en mano de obra y se transitaría hacia intensivos en conocimiento, de esta manera se escalaría el proceso productivo. Se pone como gran ejemplo al sureste asiático que en los años cincuenta tenía bajos niveles de desarrollo, ensambles intensivos en mano de obra, sin embargo, la tecnología comprada implicó aprendizaje e innovación, más la presión del mercado internacional habrían llevado al escalamiento con paquetes completos y marcas propias. Se olvida que el Estado fue un factor importante de intervención en la Economía e impulsor de las exportaciones, todo pareciera deberse a factores intrínsecos a la empresa, en especial al aprendizaje tecnológico más la presión del mercado. Se añade que en la cadena de valor se difunde el aprendizaje a los proveedores para extender ese escalamiento (Durán, coord., 2005).

Tal vez fuera más pertinente la teoría del capitalismo global, que no niega la presencia de tecnologías de punta también en los países subdesarrollados, pero reconoce el desarrollo desigual y combinado en el capitalismo como fuente de competitividad, dependiendo del eslabón de la cadena y su localización no habría una necesidad de homogenización. La mano de obra poco calificada y mal pagada, puede formar parte de eslabones de ensamble en los que resulta más rentable un proceso intensivo en mano de obra, como sucede en la maquila. No obstante que el producto final (una computadora) pudiera considerarse “intensiva en conocimiento”. La desigualdad en el espacio geográfico y social sigue siendo un factor de competitividad y no de igualación del mundo como plantea el transnacionalismo y cuando un territorio, por factores más allá de las EMN (China), mejora sus condiciones laborales, pareciera que la frontera de la superexplotación se reconstruye y amplía sus límites (Vietnam, África Subsahariana).

Los estudios sobre innovación en América Latina han pretendido superar a los del Trabajo y del escalamiento, añaden el aprendizaje tecnológico a la cadena de valor (que incluye al entorno), de esta forma se explica el escalamiento, esto es, se escala por acumulación y trasmisión de conocimiento. Esto se aplica a las EMN, que propician la transferencia de conocimiento (aunque se llega a reconocer que no es generalizada). Habría una coincidencia desde supuestos diferentes con los neoclásicos, para estos la Inversión Extranjera Directa (IED) en el largo plazo sería beneficiosa para todos y llevaría a un incremento e igualación de los salarios. Diferente de la versión de Vernon, para el cual la EMN jerarquizan sus inversiones, lleva al tercer mundo procesos estándar o en madurez que dan menos ganancias. Por el contrario, los de la innovación plantean que a partir de los ochenta hay más creación de conocimiento que se transfiere a los subdesarrollados por las EMN.

Sin embargo, habría en esta perspectiva dos líneas que ponen el acento en aprendizaje para la innovación: a) La de sistemas de innovación, el aprendizaje y la acumulación de capacidades serían decisivos para la competitividad. b) La de las cadenas globales de valor, flujo de conocimiento en la cadena (aunque dependería del contexto), pero estas dos se pueden fácilmente complementar. La innovación tendría dimensiones micro, meso y macro: micro (depende de capacidades de aprendizaje al interior de la empresa), meso (intercambio cognitivo entre empresas), macro (instituciones de difusión de la innovación). El resultado ha sido el oscurecimiento de la importancia del Trabajo en aras de la innovación entendida como aprendizaje tecnológico, principalmente.

Pareciera que la teoría evolutiva propusiera un nuevo *best way* universal, el del aprendizaje, cuando las fuentes de la competitividad pueden ser diversas dependiendo del producto, proceso, región, así como las cadenas de valor entre eslabones pueden ser muy heterogéneas y esta ser una fuente de competitividad.

El problema metodológico es que estas teorías (aprendizaje tecnológico, cadenas de valor, innovación y escalamiento combinadas) parten de dos hipótesis no suficientemente probadas, en todo caso ilustrada a través de casos positivos:

- a) La competitividad se logra por innovación (creación de conocimiento).
- b) La innovación se logra por aprendizaje tecnológico.

Las configuraciones de estrategias empresariales como alternativa del aprendizaje tecnológico

Para el análisis del pasado, el presente y el futuro productivo de las empresas, de su productividad, competitividad, las teorías evolucionistas son insuficientes. Es necesaria una perspectiva menos cerrada en hipótesis que sus seguidores tratan de defender a toda costa. Por el contrario, la perspectiva configuracionista, en este caso de la configuración sociotécnica e industrial:

- a) Es abierta frente a las diversas realidades, en esta medida busca romper con el positivismo de pensar en factores universales, como el aprendizaje tecnológico. Si se proponen factores o dimensiones iniciales en una investigación concreta estos son siempre tentativos.
- b) En esta medida se parte de lo más evidente que puede influir sobre productividad y competitividad de adentro de la empresa, como nivel tecnológico, organización del trabajo, relaciones laborales, perfil de la mano de obra, culturas laborales y gerenciales (configuración sociotécnica). Dentro del perfil de la mano de obra estaría su calificación y dentro de esta puede haber el aprendizaje.
- c) Sin embargo, el centro sería el trabajo, quien innova es el trabajador en sentido ampliado, desde la base hasta la cúpula y esta innovación no puede deberse solamente al aprendizaje, aunque este pudiera contar. Además el trabajo o la innovación de los trabajadores se realiza en campos de fuerzas, de poder, de conflicto o de cooperación. Involucra interacciones situadas en estructuras por lo pronto de la empresa que presionan (por ejemplo organizacionales), y procesos de construcción de significados que no se reducen a lo cognitivo, aunque lo incluyen.
- d) La configuración sociotécnica es una estructura en la que participan la tecnología, la organización, las relaciones laborales, el perfil de la mano de obra y las culturas (Boyer y Freyssente, 2001). Esta configuración no es sistémica, puede en sus relaciones implicar contradicciones, discontinuidades u obscuridades que se resuelven en las prácticas de los sujetos involucrados. Pero estas estructuras no hacen nada práctico por ellas solas, como tampoco el aprendizaje innova por el mismo sin el trabajo visto como actividad práctica. En la configuración sociotécnica,

que también cambia, se mueven los sujetos, por lo pronto de la empresa, gerentes mandos medios y trabajadores, interactúan al trabajar, interacciones que conllevan significados, que no son sólo conocimientos, sino también emociones, valores éticos, estéticos y formas de razonamiento cotidianos juntos a los científicos técnicos, de esta configuración de configuraciones, sociotécnica, de interacciones y de significados, más las que corresponden al entorno resulta la productividad y la competitividad.

En cuanto al aprendizaje, este puede resumirse en códigos cognitivos que permiten comprender la operación y eventualmente innovaciones incrementales de los procesos productivos, pero este proceso de construcción de códigos en el proceso de trabajo que obviamente pueden ser explícitos e implícitos nunca operan solos, se desempeñan junto a otros códigos que motivan o inhiben, que entusiasman o deprimen la participación, en estas reconfiguraciones de códigos para dar significado a la cultura de la empresa pero también a la social. Además esas reconfiguraciones, que incluyen el aprendizaje se dan en interacciones y con intercambios de significados entre los diversos actores de la empresa. En todo caso, el problema principal no es si hay más o menos aprendizaje tecnológico, sino como se construyen las estrategias empresariales y como estas impactan positiva o negativamente a los otros actores. En las teorías del aprendizaje-innovación-*upgrading* no hay actores —diferenciados en el sentido de sus posiciones en la jerarquía, sus relaciones de poder, sus intereses, y sus procesos de interacción y de creación de significados— no hay aprendizajes abstractos, flujos abstractos de conocimiento y *upgradings* abstractos.

Las teorías criticadas tendrían que responder si un actor que aprende lo hace como actor racional, aunque esté acotado por instituciones, o bien tiene capacidad de agencia o es un actor hermenéutico que intercambia y construye significados, además de cómo relaciona este proceso de aprendizaje con estructuras adentro y afuera de la empresa, que no se reduzcan a la organizacional. Generalmente cuando se preguntan cómo se aprende tecnológicamente no se pasa de la tipología aprendizaje codificado y tácito, porque no se introduce un concepto de aprendizaje situado, o bien de conflicto de cogniciones, o del paso del aprendizaje a la práctica, en realidad no hay sujetos concretos.

- c) La empresa queda reductivamente limitada a una variable, el aprendizaje, se oscurece con esto que hay trabajo, que este crea valor, que el aprendizaje es un insumo del trabajo. El oscurecimiento es sobre todo por dejar de fuera de la innovación a las condiciones de trabajo, especialmente cuando estas se deterioran.
- d) Hay un determinismo evolucionista, si se quiere ser competitivo hay que innovar, pero innovar sería creación de conocimiento por aprendizaje tecnológico.

En suma, en la construcción de códigos cognitivos en la empresa por parte de los que trabajan desarrollan el saber científico y también el práctico (Zapata, 2007). El problema no es que haya conocimientos explícitos y tácitos, sino cómo se transforman en la práctica productiva, para esto habría que considerar lo cognitivo, toda la subjetividad, además de estructuras e interacciones. Es decir, interviene toda la configuración sociotécnica de la empresa, también el poder y el conflicto. Estos procesos permiten, a veces, no siempre, llenar de nuevos contenidos y relaciones los códigos cognitivos, por asimilación de nuevos o por sentido común práctico, transformando configuraciones cognitivas que nunca actúan solas. En este proceso puede jugar la ciencia (relaciones causa-efecto fundadas), pero también las formas de razonamiento cotidianas o razonamientos del sentido común. Sin embargo, estos procesos no son universales en contenidos, porque se parte de culturas y razonamientos diferenciados, además de niveles de conocimiento científico no iguales, junto a prácticas, experiencias que pueden ser diferentes. Todo está situado, aunque algunos parámetros más generales pueden existir. No puede haber proceso evolutivo general o dependiente de un sólo factor, más aún cuando se introducen instituciones del entorno diferenciadas —leyes laborales, políticas gubernamentales de capacitación, créditos, aranceles para las empresas, etcétera—. Por lo tanto, dicha evolución no es predecible a partir de una teoría general tan simplificada como la del aprendizaje tecnológico, cuando mucho a *posteriori* se puede trazar una curva estilizada de evolución exitosa, que ignoraría muchos intentos fallidos.

Finalmente, la superioridad del enfoque configuracionista de sujetos también estriba en que los sujetos de la empresa no pueden reducirse a los sujetos que aprenden, sino a los que trabajan y éstos en última instancia sus prácticas.

Referencias

- Ackroyd, Stephan, Paul Thompson y Pamela Tolbert (2010), *Work and Organizations*, Oxford, Oxford University Press.
- Arenas, Nelly (2008), “Estado y Trasnacionales Petroleras: de la apertura a la renacionalización de los hidrocarburos en Venezuela”, *Revista venezolana de Análisis de Coyuntura*, enero-junio, año/vol. XIV, No. 201, pp. 97-131.
- Boyer, Robert y M. Freyssenet (2001), *Los Modelos Productivos*, B.A., CEIL.
- Carrillo, Jorge (comp.), *La Importancia de las Multinacionales en la Sociedad Global*, México, Miguel A. Porrúa.
- Carrillo, Jorge, Alfredo Hualde y Daniel Villavicencio (comp.) (2012), *Dilemas de la Innovación en México*, Tijuana, Colef.
- Chase-Dunn, Ch. (2006), “World System Theorizing” in *Handbook of Sociological Theory*, N.Y., Springer.
- Cimoli, Mario y Giovanni Dossi (2004), “De los Paradigmas Tecnológicos a los Sistemas Nacionales de Producción y de Innovación”, *Comercio Exterior*, 44 (8), pp. 669-682.
- De Cleri, Helen y Anne Bardoel (2010), “Gestión Global de Equilibrio Vida y Trabajo en Multinacionales”, *Universa Business Review*, No. 27, pp. 42-55.
- Dunning, , John (2006), “Towards a New Paradigm of Development Implications for the Determinants of International Business”, *Transnational Corporations*, v. 15, No. 1, pp. 173-227.
- Durán Herrera, Juan José (coord.) (2005), *La Empresa Multinacional española*, Madrid, Minerva ediciones.
- Dutrenit, Gabriela, Celso Garrido y Giovanna Valenti (2001), *Sistema Nacional de Innovación. Temas para el Debate en México*, México, UAM
- Esteves, Edna (2000), “Globalización y Empresas Globales”, *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, julio-dic, año/vol. VI, No. 002, pp. 269-280.
- Fleury, Afonso, *et al.* (2010), “El camino se hace al andar: la trayectoria de las multinacionales brasileñas”, *Universia Business Review*, No. 25, pp. 34-55.
- Freyssenet, M., K. Shimiza y G. Volpato (2003), *Globalization or Regionalization of European car Industry*, London, Houndmills-MacMillan.

- Frobel, F., J. Heinrich y O. Kreye (1980), *La Nueva División Internacional del Trabajo*, México, Siglo XXI.
- González Chávez, Gerardo (2007), “La Empresa Transnacional en la Reestructuración del Capital”, *Problemas del Desarrollo*, v. 38, No. 150, julio-sept, pp. 267-270.
- Holm-Detleu, Khober y Sergio Gonzalez (2010), “Transnational Companies and the New Industrial Relations”, *Revista Internacional de Organizaciones*, No. 4, junio, pp. 35-52.
- Hyman, Richard (1999), “Sistemas Nacionales de Relaciones Industriales y los Desafíos de las Transnacionales”, *RELET*, Año 5, No. 9, pp. 115-142.
- Kaplinsky, R. y J. Readman (2001), “Globalization and Upgrading”, *Industrial and Corporate Change*, v. 14, No. 4, pp. 679-703.
- Katz, Harry y Nick Wailes (2011), *The Ongoing Global Financial Crisis and Its Implications for Employment Systems Convergence Theories*.
- Linares, C., Daniela Petit, Dayana Sigala (2008), “Inversión Directa Española en Venezuela”, *Sciencia et Technica*, V. XIV, No. 39, sept, pp. 218-222.
- Lucea, Rafael y Donhald Lesaid (2010), “¿Cómo Mantienen su Ventaja Competitiva las Multinacionales en Economías Emergentes? El Caso de Cemex”, *Universia Business Review*, No. 25, pp. 76-97.
- Novick, Martha y Sebastián Rotondo (comp.) (2011), *El Desafío de las TIC en Argentina*, Buenos Aires, CEPAL.
- OCDE (2008), *Annual Report n the OCDE Guidelines for Multinational Enterprises*, Bruselas, Bélgica.
- Pozas, María de los Angeles (2002), *Estrategia Internacional de la Grana Empresa Mexicana en la Década de los Noventa*, México, El Colegio de México.
- _____ (2006), *Estructura y Dinámica de la Grana Empresa en México*, México, El Colegio de México.
- Pries, Ludger (), “The Approach of Transnational Social Spaces”.
- Quintas, María de los Angeles y José M. García (2006), “¿Qué Diferencian a las Multinacionales que Generan Internacionalmente Innovaciones?”, *Revista gallega de Economía*, diciembre, año/vol. 15, No. 002, pp. 1-23.
- Quintas, María de los Angeles y José M. Vázquez (2005), “¿Están las Multinacionales Internacionalizando la Generación de Actividades Tecnológicas?”, *Universia Business Review*, 2º trimestre, No. 006, pp. 80-93.
- Ruiz, Anna (2006), “Patrones de Inserción de las Empresas Multinacionales en la Formación de Competencias tecnológicas”.

- Sigala, Luis, Fidel Dander y José Plá (2007), “Factores Determinantes de los Roles de Filiales de Empresas Multinacionales en Venezuela”, *Revista venezolana de gerencia*, enero-marzo, años/vol. 12, No. 037 pp. 113-136.
- Sklair, Leslie (2003), *Sociología del Sistema Global*, Barcelona, Gedisa.
- Wallerstein, I. (2002), “The Itinerary of World System Analysis” en *New Directions in Contemporary Sociological Theory*, N.Y, Bowma&Little Field Pa.
- Zapata, Yudira (2007), “La Inversión Extranjera Directa de la UE hacia América latina”, *Estudios Gerenciales*, oct-dic, año/vol. 23, No. 105, pp. 39-55.

Enrique de la Garza Toledo: Doctor en Sociología, profesor del Doctorado en Estudios Laborales de la UAMI. Email: egt57@hotmail.com. <http://docencia.izt.uam.mx/egt>

**Alternativas para el análisis
de las multinacionales. ¿Hacia dónde
va el Neo-institucionalismo?
*Alternatives for the analysis of multinationals.
¿Where is going the neoinstitutionalism?***

Marcela Hernández Romo

Resumen

El nuevo institucionalismo se presenta como un enfoque distintivo para explicar la acción social, no sólo económica. En este artículo discutimos como primer tema central cuáles son las virtudes y defectos del conglomerado de teorías Neo-institucionalistas. Nos centramos en la economía institucional, en el nuevo institucionalismo económico, sociológico económico y sociológico organizacional. El análisis es comparativo y se destacan los puntos de convergencia y divergencia con la posición del actor racional de la teoría neo-clásica. La discusión que está de fondo es la pregunta de cómo explicar la acción de los sujetos, más allá de aceptar la racionalidad limitada. Qué tanta capacidad se le otorga a los actores de agencia, es decir, el grado de libertad para accionar (decidir) y que determinantes influyen en esta. Si la acción depende de sus intereses individuales y de maximización, o son impuestos por la sociedad vía las instituciones, o desde otra perspectiva, si es resultado de la relación entre estructuras/subjetividades/interacciones.

En la última parte discutimos sobre la capacidad heurística de las perspectivas institucionalista para establecer las vinculaciones explicativas del

Trabajo, Año 8, No. 12, julio-diciembre 2014, tercera época

comportamiento de las empresas (organizaciones), y empresarios en los procesos actuales (lo global-local, descentralización-externalización) comparando con el llamado configuracionismo.

Palabras clave: Nuevo-institucionalismo, toma de decisiones, agencia, configuracionismo, multinacionales.

Summary

The brand new institutionalism is presented as a different approach to explain the social action, not only the economical. Through the article we discuss as the first topic which are the virtues and flaws of the Neo-institutionalism theories conglomeration. We focus in the institutional economy, in the new economical, sociological-economical, sociological organizational institutionalism the analysis is comparative and points of convergence and divergence are highlighted with the position of the rational actor of Neo-classical theory. The background discussion is the question of how to explain the subjects' actions beyond the acceptance of the limited rationality. How much power is given to the agency actors, meaning, the degree of freedom to operate (decide) and determinants influencing this. If the action depends on the individual interests and the maximization, or are imposed by the society via institutions. Or from another perspective, if it is the result of the relation structures/subjectivities/interactions. In the last section we discuss about the heuristic capacity of the institutionalist perspectives to establish explanatory links of the behavior of firms (organizations) and entrepreneurs in the actual processes (the global-local, decentralization-externalization) comparing with the call configuracionismo.

Key Words: Neoinstitutionalism, decitio making, agency, configutationism, multinationals

Résumé

Le néo-institutionnalisme est présenté comme une approche distinctive pour expliquer l'action sociale au sens large, et non pas seulement économique. Dans cet article, nous discutons comme premier sujet central les forces et les faiblesses de l'ensemble des théories néo-institutionnalistes. Nous nous concentrons sur l'économie institutionnelle, les néo-institutionnalismes

económica, sociológica-económica, y sociológica organizacional. El análisis es comparativo y pone en evidencia los puntos de convergencia y de divergencia con la posición del actor racional de la teoría neo-clásica. La discusión de fondo es la cuestión de saber cómo explicar la acción del sujeto, más allá de la racionalidad limitada; cuál es la capacidad atribuida a los actores de la agencia, es decir, sus grados de libertad de acción (de decisión) y sus determinantes; si la acción depende de sus intereses particulares y de la maximización, o bien si están impuestos por la sociedad por el intermediario de las instituciones. O bien, desde otro punto de vista, si esta es el resultado de la relación entre las estructuras, las subjetividades y las interacciones.

En la última sección, discutimos de la capacidad heurística de las perspectivas institucionalistas para establecer los vínculos explicativos del comportamiento de las empresas (organizaciones) y de los emprendedores en los procesos actuales (la global-local, la descentralización-externalización) en relación con lo que se denomina la configuración.

Mots-clés: Neo-institucionalismo, decisión, agencia, configuraciones, multinacionales.

Introducción

La pérdida de confianza en diferentes sectores acerca de la teoría neoclásica a raíz de las crisis capitalistas en los últimos años, han llevado a considerar a las teorías neo-institucionalistas como una alternativa para la explicación de la acción social, no sólo económica y explicar el modelo económico actual (crisis económicas, innovaciones tecnológicas, globalización, nuevas estrategias y la importancia de los servicios). En este ensayo discutiremos como un primer tema central, cuáles son las virtudes y defectos de este conglomerado de teorías neo-institucionalistas (nos centraremos en la economía institucional, el nuevo institucionalismo económico, el sociológico-económico y el sociológico organizacional). La cobertura será selectiva en términos de los autores y las perspectivas que se abordarán tratando de abarcar lo más representativo de éstas. La discusión la establecemos en dos puntos centrales: por un lado, en las concepciones de actor y su capacidad de agencia, al aceptar estas teorías los límites del actor racional, y, como un segundo tema de interés, nos preguntamos por la capacidad y “utilidad” del Nuevo Institucionalismo para entender el comportamiento de las empresas y de los empresarios en el actual capitalismo

Ubicando a las teorías y los problemas

Diferentes autores y corrientes han tratado de explicar y conceptualizar cómo operan los negocios bajo la lógica del capitalismo contemporáneo, ligado al fenómeno de globalización-descentralización. En la actualidad, se puede decir que el debate se centra entre dos perspectivas, una desde la teoría neoclásica ortodoxa, y la segunda, que busca alejarse de esta ortodoxia y del viejo institucionalismo.¹ Esta segunda vertiente la componen lo que se domina como el Nuevo-institucionalismo o Neo-institucionalismo en sus derivaciones: Economía Institucional (EI), Nuevo institucionalismo económico (NIE), el Nuevo Institucionalismo Sociológico organizacional (NISO) y el Nuevo Institucionalismo Sociológico Económico (NISE).² Son en estas corrientes en las que centraremos nuestra discusión; la hacemos por niveles de abstracción a saber: *a*) Su concepción de racionalidad. *b*) Su concepción de actor y su capacidad de agencia (empresarial). *c*) Alternativas de enfoque más pertinentes para hacer investigación, aunado a su capacidad explicativa para entender a las multinacionales, en su vinculación con los actores que toman decisiones (empresarios-manager) y con la operación globalizada.

¹ Powell y Dimaggio (1991) introducen por primera vez en la década de los noventa la posición de deslindarse de lo que llamaron el Viejo Institucionalismo, y autodenominarse como el Nuevo Institucionalismo. El deslinde implica una ruptura con el enfoque y las premisas teóricas para el estudio de las instituciones y las organizaciones. Nosotros no tratamos esta discusión y asumimos esta división. Más adelante se establecen las premisas de los Nuevo (s) Institucionalismo (s). Para mayor conocimiento sobre este punto ver a Powell & Dimaggio (1991); M. S. Kraatz & E. Zajac (1996); Scatt (1991); R Greenwood & C. R. Hinings (1996); J. G. March & J. Olsen (1989, 2005), Rowan (1995); Rowan and Miskel (1999).

² No hay consenso entre los institucionalistas sobre cuántas corrientes conforman el Neo-institucionalismo. Dimaggio (1991) habla de la nueva economía institucional, el nuevo institucionalismo en la política y el nuevo institucionalismo sociológico en la teoría de las organizaciones. Para Hall T (1996) son tres los enfoques analíticos los que definen al nuevo institucionalismo, el de la elección racional, el neo-institucionalismo histórico y el sociológico; Schmidt (2000) y Campbell (2004) hablan de cuatro enfoques, agregando el nuevo institucionalismo discursivo. En lo que si hay acuerdo es en considerar a partir de la década de los noventa un nuevo institucionalismo.

La génesis de las teorías institucionalistas y el debate sobre la concepción del actor racional

El basamento teórico que dio origen a las teorías institucionalistas lo podemos encontrar en un debate clásico: por un lado, las concepciones holísticas, donde priva la idea de que hay sujetos supraindividuales con existencia no reducible a la suma de los individuos, sino que lo social se impone a estos, lo social debe de ser explicado por lo social y no puede ser reducido a la conducta individual (Durkheim, 1970). Y las que se desprenden de las posiciones de actor racional-utilitario y del individualismo metodológico. En esta última posición, se puede rastrear puntos de convergencia con los fundamentos del liberalismo clásico, teniendo en cuenta que algunas de sus premisas están todavía presentes en la versión actual de la teoría neo-clásica, por ejemplo: los fines están dados y son constantes (egoísmo esencialista y posteriormente empirismo eficientista del mercado. De un racionalismo empirista clásico y neo-clásico se pasó a un irracionalismo del actor; el actor y la acción ya no serán racionales en sentido clásico, sino más o menos eficientes en la práctica). El concepto de eficiencia no sería tarea de la ciencia ni su predicción, es resultado empírico a *posteriori* de la acción del sujeto en el mercado (De la Garza, 1992). En lo referente al individualismo metodológico, éste, puede adoptar tres formas principales dependiendo de la importancia dada al contexto: el conductismo que negaría cualquier mención a la conciencia; el que toma en cuenta el contexto como restricciones a lo individual, y finalmente el que reconoce la existencia de instituciones como entes restrictivos de lo individual (De la Garza, 1992, 1994). Este individualismo metodológico es retomado por las teorías de la elección racional, sólo que ahora ven al individuo formando interacción de redes y no aislado (Nee y Ingram, 1998). Es un actor racional que adecua medios y fines y que busca optimizar su utilidad. Entre los actores hay interacciones, pero quedan reducidas a relaciones de intercambio (no exclusivamente monetarios) (De la Garza, 1992, Briton y Nee, 1998). La teoría neoclásica tiene como supuesto principal que los hombres son actores racionales que buscan el beneficio máximo, son calculadores de las opciones a seguir, cuentan con información completa suficiente para elegir la mejor relación entre costo y beneficio. El sujeto, es un sujeto determinado por la búsqueda del máximo beneficio. Esta posición ha sido fuertemente criticada y cuestionada. En Simon (citado por De la Garza, 1992), es una falacia considerar en la sociedad a hombres libres con funciones de utilidad

individuales, interactuando sólo con precios del mercado. Él propone ante la imposibilidad de una información total, una racionalidad limitada, donde no se obtiene lo óptimo sino lo satisfactorio (Simon, 1989). De la Garza señala los siguientes puntos débiles sobre la concepción del actor racional: la duda sobre la posibilidad del cálculo total (contemplar todas las opciones), que la información es incompleta, que puede haber otros motivos para la acción (morales, emocionales, entre otros), que las elecciones pueden depender de la red social y económica y que puede haber límites institucionales, reglas, políticas, etcétera.

La discusión que está de fondo en esta pregunta, es cómo explicar la acción de los sujetos, más allá de aceptar la racionalidad limitada, qué tanta capacidad se le otorga a los actores de agencia, es decir, el grado de libertad para accionar (decidir) y que determinantes influyen, si esta depende de sus intereses individuales y de maximización, o son impuestos por la sociedad vía las instituciones, o desde otra perspectiva, sí es resultado de la relación entre estructuras, subjetividades e interacciones.

En los próximos apartados discutiremos cada una de las corrientes institucionalistas. El análisis será comparativo y se destacarán los puntos de convergencia y divergencia con la posición del actor racional de la teoría neo-clásica. En la última parte discutimos sobre la capacidad heurística de las perspectivas institucionalista para establecer las vinculaciones explicativas del comportamiento de las empresas (organizaciones), y empresarios en los procesos actuales (lo global-local, descentralización-externalización) comparando con el llamado configuracionismo.

El núcleo conceptual de las teorías del nuevo Institucionalismo

Economía institucional, nuevo institucionalismo económico, nuevo institucionalismo sociológico-económico y el nuevo institucionalismo organizacional

a) Economía institucional

Uno de los debates principales que rodean al nuevo institucionalismo en sus diferentes derivaciones se centra en la potencialidad que pudiera tener, una vez aceptado los límites del actor racional, de generar nuevas propuestas

de explicación a los procesos de acción (decisiones) de los actores, en un contexto de incertidumbre, donde la mano invisible del mercado habría fallado y la globalización conformaban nuevos procesos de relaciones entre las empresas (la relación global-local, el comercio internacional, IED) de cómo operan las multinacionales, los estados-nación y los diferentes actores que intervienen estableciendo nuevas interconexiones que requieren nuevas explicaciones.

La economía institucional Williston (1975, 1985) intenta dar respuesta asumiendo que: *a)* La racionalidad limitada de los actores por la falta de información perfecta y la falta de capacidad de cálculo crean incertidumbre dando lugar al oportunismo. *b)* La solución ante las imperfecciones del mercado son las instituciones, al resolver los problemas de coordinación y gobierno ante las diversas imperfecciones del mercado. *c)* La forma de superar esas imperfecciones es por medio de diferentes arreglos. El papel de las instituciones es precisamente reducir la incertidumbre a través de reglas (normas) y como toda actividad económica conlleva costos mercantiles, sin instituciones los costos de transacción (los costos de medir y hacer cumplir los acuerdos institucionales) se pueden encarecer, la manera de minimizar estos costos es a través de las instituciones. La gobernanza del mercado se logra a través de los precios, en la competencia y por las jerarquías de mando que fija deberes y obligaciones (Williston, O, 1975). La crítica más fuerte y que limita una concepción amplia de los actores y su agencia, es que finalmente la acción se sigue explicando por la búsqueda de la máxima ganancia, pero por las limitaciones del actor racional intervienen las instituciones con sus reglas. El poder, el conflicto no forman parte de la explicación, lo importante son las jerarquías de la empresa. La concepción de actor en la economía institucional, es un actor dado, es decir, el fin y los medios están dados (preferencias). Son actores que accionan como resultado de sus intereses (intencionales), son oportunistas, los acuerdos y normas les permiten simplificar la búsqueda y llevar a cabo sus planes ventajosos sin pérdida de tiempo (economía de recursos, tiempo y elección). Así, el actor y la acción serán racionales (motivadas por una racionalidad instrumental), no en el sentido puro neo-clásico, pero sí en un cálculo optimizador del actor acotado por instituciones. Asumen el individualismo metodológico, las acciones individuales a nivel micro dan origen a las instituciones (Campbell, 2009: 6).

El marco conceptual del cuál parten en las investigaciones, conjuntan varias teorías, por un lado, retoman la de racionalidad limitada de Simon (1950, 1989), la de los derechos de propiedad y la de costos de transacción.

A la pregunta de por qué aparecen las empresas multinacionales, esto es resultado de la falta de definición de los derechos de propiedad: surge el oportunismo que hace que los mercados no sean eficientes y emerja la empresa multinacional (capacidades y recursos que posee) como mecanismo necesario para la organización de la actividad internacional (de la producción y comercialización). Así, la empresa multinacional organizará actividades que desarrollará en diferentes países, siempre y cuando sea más eficiente que el mercado, y si los beneficios son superiores a los costes que esto conlleva. El oportunismo gerencial (actor racional) busca equilibrar los costos y las ganancias a través de la gestión y el desarrollo de estructuras organizativas (estructura de gobernanza) y sistemas gerenciales apropiados para disminuir los costos (Coase, 1996; Williamson, 1996). Los problemas económicos se resuelven a través de arreglos institucionales. Esta posición enfatiza la importancia de las normas y el monitoreo de los acuerdos por la firma.

Las investigaciones empíricas siguen los caminos de comprobar hipótesis sobre el comportamiento de la economía y las empresas a través de grandes variables económicas. Manteniendo su desinterés por explicar los procesos internos de la toma de decisiones frente a situaciones similares, los actores no aparecen, sino las instituciones. La caja negra (la empresa) se mantiene oscura.

b) Nuevo Institucionalismo Económico: la racionalidad limitada/lo cognitivo/lo contextual

Un marco teórico de análisis que intenta dar una respuesta más elaborada sobre cómo explicar los procesos de decisión-acción de los actores aceptando también los límites de la racionalidad instrumental, es el enfoque de los neo-institucionalistas económicos y sociológicos que van más allá que la teoría de los costos de transacción y la complejizan. El nuevo institucionalismo económico va a tratar de explicar la acción bajo dos premisas: *i*) a través de las instituciones que cambian la incertidumbre por algo estable a largo plazo, las reglas formales, informales, normas y convenciones, que son las que proveen la estructura para la acción y, *ii*) bajo una nueva supuesta racionalidad que se basa en el conocimiento y en el aprendizaje (North, 1990; 2005). El interés de North y eje de su propuesta es intentar explicar los procesos de aprendizaje relacionados con la forma cómo se aprende y definen los criterios para la toma de decisiones en condiciones

de incertidumbre (North, 2005). Es decir, cómo se organiza la información y bajo que modelos mentales (categorías sociales). Dando un papel a la cultura y la ideología (subjetividad), aunque como veremos más adelante, es un papel de filtro estructural que iguala la diversidad de “percepciones/significaciones”, empero, supera la visión de los neoclásicos y de la economía institucional, que ven éstos aspectos como exógenos y, por lo tanto no intervienen en las decisiones.

El conocimiento en North supone una estructura que consistente en categorías y clasificaciones sobre las cuales construimos modelos mentales, históricos y contextuales, modelos y reglas de decisiones (North, 1998; 2005). Es así, que ahora la elección sería: *a*) una elección por conocimiento y experiencia (historia de la evolución de las decisiones) que permite entender la acción bajo incertidumbre que lleva a una elección más óptima. El basamento para la elección también sería resultado de la herencia cultural común (resultado del consenso y la experiencia que proveen significados que reducen la divergencia) que genera modelos mentales que se constituyen inter-generacionalmente y unifican las percepciones que se traducen en dichos modelos mentales (North, 1990; 2001; 2005). El normativo esencial que constituye la subjetividad y que contiene “estructuras organizativas” (normas embebidas que clasifican, cohesionan y establecen patrones que orientan lo que percibimos, recordamos, comprendemos) permiten recibir e interpretar información a bajo costo, a través de la filtración del imperativo normativo que unifica la diversidad y da certidumbre. El lenguaje es el medio (código institucional) por el cual se realiza el procesos cognitivo de sentido³ (North, 2005).

Siguiendo el razonamiento de North, tendríamos entonces, que los actores son resultados de preferencias individuales (motivada por una racionalidad instrumental), reglas que subsumen al actor (que sancionan o premian), arreglos institucionales y de constructos de conocimiento y modelos mentales. Así, el marco institucional en el cual se instituya el conocimiento buscará la mejor opción (optimización) y la institución será funcional y adaptativa al medioambiente (actor individual en interacción interesada con las instituciones). Lo cognitivo se vuelve a la vez potencialidad y restricción (dependiendo de la capacidad y distribución cognitiva y la disponibilidad y procesamiento de información). Con respecto a la agencia de los actores,

³ Véase el análisis que hace Gandlgluber (2009) sobre North.

queda supeditada (acotada) ahora, no sólo por la institución, sino también por lo cognitivo (resultado del sistema de creencias y el medioambiente físico). En dos sentidos, al ser las instituciones el centro para el análisis del comportamiento racional, el actor queda oscurecido por las estructuras organizativas al ser subsumido por estas, además, las instituciones se vuelven la esencia de la acción, al ser a través de estas que recibimos la información, configuran el conocimiento y guían y apoyan el aprendizaje. Finalmente, no logra (o quiere) deslindarse de la concepción de actor racional, porque lo cognitivo —que sería su aportación hacia una nueva racionalidad— cumple la función de optimizar (cálculo) la relación medios/fines, los cuales ya están dados, pues los actores siguen buscando la mayor eficiencia (optimizar utilidades). En otras palabras, tanto la norma, como lo cognitivo y los acuerdos que establezcan las instituciones (actores), cumplen un sentido de utilidad (cálculo) y control para decidir las preferencias óptimas. Respecto a la idea de que las acciones son interpretaciones, y estas pueden ser variadas como resultado de las diferentes estructuras culturales, no modifica lo subyacente de la perspectiva de racionalidad instrumental y el definir la agencia de los actores limitada, pues el óptimo será de acuerdo con cada estructura cultural, lo que lleva a diferentes acciones, pero como resultado de una racionalidad dada que busca lo más o menos eficientes de acuerdo a cada cultura. Las reglas bajo las premisas del institucionalismo económico de North, son de actor racional con respecto a valores (regla) y con arreglo a fines, pero finalmente a partir de normas dadas, que semi-automatizan al actor. Quizás uno de los problemas en North, es que no concibe diferentes razonamientos donde lo valorativo de la acción (mayor o menor óptimo) no sea resultado únicamente de lo cognitivo. Pero, las relaciones con los otros actores-instituciones, no es sólo y puramente cognitiva, las instituciones y sus actores están insertos en relaciones de poder, de intereses en contradicción con los otros actores e instituciones, con formas de razonamiento diversos, donde lo subjetivo (proceso de dar sentido) no opera sólo como imperativo normativo, y no se reduce ni al cálculo ni a lo cognitivo. Respecto a la estructura, finalmente es subsumida por las instituciones, pero no toda estructura puede ser asimilada como normas, valores, reglas o procesos cognitivos.

El modelo de análisis⁴ de North (2005) busca explicar el cambio y crecimiento económico. Y desde su interés, la teoría de las instituciones debe de

⁴ E. Torres (2002) hace una excelente síntesis y comentario sobre el modelo de North.

seguir tres líneas de investigación para explicar la aparición, supervivencia y su desaparición: los derechos de propiedad (fundamento del entramado de incentivos individuales y sociales del sistema), el papel del Estado como estructura y vigilancia del cumplimiento de esos derechos de propiedad, y la subjetividad, cómo perciben e influyen en las reacciones de los agentes individuales y sociales las reglas del desempeño y sus transformaciones a lo largo del tiempo (North, 1990). El cambio será gradual. La función del empresario y su organización sería la de invertir en adquirir conocimiento, coordinar y desarrollar capacidades (aprendiendo para hacer) para aumentar el potencial de rentabilidad (North, 1990; 2005), es decir un sujeto cognitivo-instrumental. El comportamiento empresarial dependerá de las reglas (institución) que no son otra cosa, que limitaciones ideadas por los hombres de las acciones individuales, para dar forma a la interacción humana (véase Eugenio Torres, 2002). Son elementos que definen y limitan el conjunto de elecciones de los individuos, los jugadores (individuos y organizaciones) usarán los recursos y capacidades para ganar y dependerán de la estructura de incentivos. En síntesis, el modelo económico es el resultado del marco institucional (que reduce la incertidumbre) que se compone de reglas y restricciones (normas de comportamiento y convenciones) caracterizables en términos de *enforcement*. A ésta corriente le interesa el análisis a nivel macro-económico, explicar el rol de maximización de las empresas y cómo toman decisiones en incertidumbre, dando al empresario el papel de tomador de riesgos (Hamilton y Fennestra, 1998) haciendo el trabajo que hacía el mercado.

De acuerdo con el propio North (2005; 99) es poco lo que se conoce acerca del stock de conocimientos y de lo que envuelve las percepciones y creencias que tienen influencia en las decisiones. Por lo que el interés se centra en demostrar la importancia de las instituciones para el crecimiento y distribución del conocimiento, ligado al ambiente físico. En otras palabras, y como lo dice Campbell, se puede apreciar un creciente interés en el tema de la cognición por los colegas de esta perspectiva, pero no han podido incorporar adecuadamente este tipo de ideas a su trabajo (Campbell (2009: 7). Esto nos permite hablar de que si bien hay un amplio desarrollo de propuestas teóricas sobre la importancia de lo cognitivo, no logran introducir el problema de cómo opera en el proceso mismo de la acción (decisión), se da por sentado el stock de conocimientos como resultado histórico del sistema de creencias y la interacción con el medioambiente físico y humano, siendo esto lo que determina el crecimiento económico y las variedades de culturales.

c) El nuevo institucionalismo sociológico-económico y organizacional

El institucionalismo sociológico-económico intenta hacer una nueva propuesta, debatiendo con la sociología clásica como es el de la relación entre estructura/actores. La propuesta consiste en dotar a la sociología de una teoría de la elección individual (el holismo no daría explicaciones sobre las elecciones individuales) y de una teoría institucional más específica que dé cuenta de los mecanismos causales a través de los cuales las normas y reglas son producidas y mantenidas y, de cómo las diferentes creencias culturales dan lugar a diferentes estructuras institucionales (retoman a North, 2005). Para salvar la visión del actor atomizado, ahora se le concibe en redes, al estilo Granovetter, sumándole la propuesta cognitiva de North. Así, los actores están ubicados en grupos de redes embebidas de lo social, de creencias culturales y de procesos cognitivos, que serían la llave para entender las percepciones de los actores y sus intereses (Nee y Ingram, 1998: 30). Sin embargo, esto no quiere decir, que rechazan la posición de actor racional, donde la toma de decisiones se da de acuerdo con criterios de costos-beneficios, sino que asumen la racionalidad instrumental y la elección individual, sólo que ésta estaría acotada constreñida por el contexto, sería una “elección dentro de restricciones” (*Choice within constrinst*) o contexto y racionalidad limitada (*context-bound rationality*) (Briton y Nee, 1998; Campbell, 2009). Las normas y reglas (instituciones) se imponen como resultado de un comportamiento basado en el interés propio (individualismo metodológico), que limita el rango de opciones que los individuos podrían adoptar al perseguir sus intereses (Briton y Nee, 1998). Por lo que las diferencias en las elecciones se dan: por las variaciones en las restricciones institucionales (Campbell, 2009: 7), por las restricciones cognitivas y por la racionalidad limitada (capacidad limitada de los individuos para obtener, procesar información y para la toma de decisiones). Las preferencias de los individuos en las elecciones, tienen que ver además, con la aprobación / desaprobación social, que se vuelve el mecanismo por medio del cual se conforman las normas de un (sub) grupo. En este sentido, los intereses de los actores pueden ser evaluados por el “bien social”, por ejemplo por el estatus, y así, evitar la desaprobación social y caer en el ostracismo (Nee y Ingram 1998: 31). Es decir, hay una asunción del individualismo metodológico (elecciones individuales), pero a la vez restringidas por las normas sociales que sancionan (imposición social sobre las elecciones individuales).

El punto ideal de esta relación sería, que tanto las normas formales como las informales coincidieran (se engancharan), lo cual reforzaría la elección idónea sin conflicto, de tal manera que los costos de transacción serían bajos, y el monitoreo y *enforcement* serían informales. Por ejemplo, de acuerdo con los autores, en una economía de mercado, las reglas formales económicas (transacciones) las regula el gobierno, la contraparte sería la norma informal (normas sociales), como puede ser la honestidad, que llevaría al justo intercambio. La incertidumbre vendría del no enganche entre las normas formales e individuales. (Nee y Ingram, 1998: 33, 34). El desacoplamiento entre las reglas formales e informales es consecuencia de la variación entre preferencia e intereses de los subgrupos que conforman la organización con las reglas formales. El bajo costo de las transacciones, es resultado de la ganancia social (conformidad con la norma) que se produce, una parte espontáneamente en el actual curso de la interacción social. Consideramos que el ver a la norma sólo como recurso socialmente embebido, sin tomar otras mediaciones como el proceso subjetivo (proceso de dar sentido) limita la explicación de las acciones y las reduce al uso utilitario de la red. Por ejemplo, la honestidad es un código cultural y subjetivo (interpretado), que si bien se configura en la interacción, también es resultado de procesos que tienen que ver con otros mundos de vida (la religión, la familia, las diferentes culturas, de relaciones de poder, la moral y de intereses propios). Por lo que no se puede dar por supuesto que el estar inmerso en redes y que el “bien social” operara siempre en consecuencia con la norma informal. Dando por hecho que la honestidad se constituiría de manera unívoca (hay grados de honestidad) y operaría de manera funcional a la institución, y no como resultado de una conformación de elementos y códigos que presionan y se configuran en una situación específica. Por otra parte, no dicen nada sobre cómo se configura la honestidad en red, que los unifica como parte de la misma red, y sí dejan de lado que en ciertas situaciones, la honestidad puede jugar como interés individual —por encima del bien social— y que su configuración, puede estar dada por códigos no iguales.

Knight y Ensminger (1998) introducen el poder, elemento ausente en las otras posiciones de esta corriente. Sin embargo para ellos el conflicto se resuelve separando la esfera económica (preferencias e intereses individuales materiales) de la social (ideologías, preferencias no materiales). Así, tendremos la norma como manifestación de los intereses de los actores, (la que gobierna lo económico y la que gobierna lo social) que impondría las preferencias. En este sentido para los autores, un Estado centralizado

cumpliría el papel de imponer las preferencias, en un Estado descentralizado la norma sería la que sancionaría. La elección estaría constreñida por la norma que se monitorea por medio de las sanciones (aprobadas y desaprobadas). El separar la vida económica de las otras esferas es aceptar que las decisiones económicas no interfieren en otros espacios de la vida, y que la norma resume, condensa esos mundos de vida en una sola visión, y que los actores se suman por convencimiento institucional.

El modelo de análisis que proponen desde el (NISE) Nee y Ingram, es el de superar al de la economía institucional (Williamson), al introducir como parte de la interacción al medioambiente-aspecto ya tratado por North —el cual es constreñido por las normas formales y lo informal, y no sólo constriñe la estructura formal como en Williamson; así como el ubicar a los actores en redes embebidas de lo social. El buscar dar una nueva respuesta al problema de la elección y el problema del libre jugador (Nee, 1998) los lleva a plantear como salida, que la relación social provee el mecanismo social esencial para la conducta de la vida económica, tal recompensa no sería material, sino motivada y aprobada por lo social y el Rank, aunque finalmente retornan a un beneficio material (Nee y Ingram, 1998: 40). Así, lo social implicaría una racionalidad colectiva de la red, intencional, reflexiva e interesada. Al momento de definir en qué red buscan ubicarse los actores lleva a una intencionalidad (reflexiva), y con ésta se busca obtener un bien (fines dados), el medio es la red que puede ser vista como vínculo institucional o como red social (amigos), pero finalmente tendrán su recompensa material.

En resumen podemos hacer las mismas críticas que al NIE de North y su concepción de actor, de estructura, de agencia y de subjetividad. En North, lo nuevo y central es que lo cognitivo define la acción, en el NISE con Nee, Brinton e Ingram, lo más importante en la elección es el contexto, bajo una lógica constreñida que fija los límites y, el estar ubicado en redes sociales. En ambas posiciones subyace en sus fundamentos un actor definido por la eficiencia y rentabilidad, aunque en Nee y Briton, el bien social juega el papel de limitante para la acción, éste finalmente también es interesado, es lo que para North son las reglas. Entonces, tenemos a actores instrumentales acotados constreñidos, pero al fin instrumentales; la agencia de los actores reducida al interés, por lo que la libertad de decisión y elección es sujeta. La agencia significa libertad de acción, acotada sí, pero dentro de un espacio de posibilidades donde lo objetivo como lo-subjetivo juegan en el proceso de la acción (decisión); donde moral, lo estético, el poder, la subjetividad como proceso de dar sentido, configuran la agencia de los actores, en el

que, el interés, la eficiencia, la rentabilidad, son factores centrales en lo económico, pero jugando junto a otros factores o códigos, pero en otros espacios, pueden no ser el eje de la acción, no toda acción es interesada. Respecto de la estructura ésta es igualada a la red que se vuelve el eje del análisis. Siguen viendo lo social, lo subjetivo, lo cultural asimilable por la institución o la red en una idea funcional y de adaptabilidad al ambiente más allá de las posibles divergencias.

e) El nuevo institucionalismo sociológico-organizacional

El neo-institucionalismo sociológico-organizacional encuentra sus orígenes en la sociología clásica de Durkheim y Parsons, aunque busca deslindarse del funcionalismo de Parsons, y de las perspectivas del nuevo institucionalismo económico, con sus supuestos de actor racional-instrumental, aunque, como analizamos más adelante, el deslinde es más aparente que real. Como corriente comparten los mismos principios teóricos-metodológicos, una orientación hacia lo cognitivo (la dimensión cognitiva de la acción), y en lo normativo de la acción (reglas que guían la acción que llevan a un comportamiento apropiado), las instituciones como variables independientes, la idea de persistencia de las instituciones, el isomorfismo en las prácticas organizacionales, el Estado que hace más racional a las instituciones, y el interés por la estabilidad y la legitimidad (Powell y Dimaggio, 1991, 1983, ; Scott, 1995, 2001; Meyer y Rowan, 1977). Al interno, tenemos diferentes posiciones y acentos de interés. Los que privilegian el nivel macro o los que analizan el nivel micro y los que buscan relacionar ambos niveles; además, los que dan peso a la parte técnica (los menos) y los normativos; los primeros hacen referencia a los aspectos productivos, técnicos, que llevan a las organizaciones a ser más o menos “eficientes” y rentables; y para los segundos, la acción responde a lo normativo, cognitivo, a lo “apropiado”, a lo legítimo de acuerdo al ambiente institucional, independientemente de que tales prácticas incrementen o no la eficiencia organizacional o reduzcan los costos en relación con los beneficios (Powell y Di Maggio, Dimaggio, 1991, Meyer y Rowan, 1977; Scott, 2001, March y Olsen, 1996; Scott y Meyer, 1994). Las instituciones —estructuras institucionalizadas— desde las cuales los individuos actúan, no son un diseño de estos, son patrones sociales que se reproducen (por castigos y recompensas) en automático (Jaspersen, 2001: 195). Los marcos culturales (estructuras mentales de

conocimiento) enmarcarían (en otros la determinan) la acción, al establecer los medios aprobados y definir los resultados deseados (Scott, 1995, 2001; Di Maggio, 1983; Powell y Dimaggio, 1991), haciendo, por ejemplo, que los hombres de negocios busquen la ganancia (Scott, 2001). La institución con la que los actores interactúan, son resultado de lo social, y esta objetividad, codifica las normas, valores, roles, creencias, estructura significados que se traducen en las reglas, y los autores se comportan de acuerdo con estas, guiando todo tipo de acción (decisión). Es decir, el comportamiento es normativo y guiado fundamentalmente por las reglas. La institución objetiva las reglas, al institucionalizarse reduce la variedad (objetiva lo aprobado y lo desaprobado) y es la organización la que opera para superar las diversidades en los ambientes locales, esto es posible porque opera flexiblemente la organización con elementos estandarizados (Dimaggio y Powell, 200: 49). Así, para nosotros, los fines están dados, los medios legitimados y el rol definido, todo determinado por las instituciones.

Una primera limitación que vemos en esta perspectiva es que al hablar de estructuras, éstas terminan por ser subsumidas por la institución (reglas y normas) de esta manera se diluye la estructura. Se obvia que hay diferentes niveles de abstracción y de la realidad, (el micro, lo macro) y que influyen, y que no pueden ser subsumidos sólo en la institución o por las redes, como dice De la Garza (2006) y, sobre los cuales los sujetos pueden tener poco conocimiento y sobre todo control. Un segundo problema es que la ven como sistema donde no cabe la contradicción, porque el significado esta dado, lo único que tienen que hacer los actores es acatar las reglas y actuar de acuerdo a lo apropiado, porque los fines están dados, fijados por las reglas y las sanciones, los medios legitimados y el rol definido, todo determinado por las instituciones. Definiendo de esta manera la relación entre actores y estructura (dada) se puede hablar de un determinismo estructural (institucional) donde lo que explica la acción de los sujetos es la regla. La agencia de los actores es socavada y responde al sentido de orden y coherencia que establecen las instituciones (reglas). Para nosotros la estructura no es igual a sistema, admite la contradicción e incluye a la estructura de cultura (objetivación de códigos) donde el significado no está dado, sino que es un proceso de construcción de significados para la situación específica en interacciones sociales (relaciones sociales en red entre sujetos). El papel de la cultura en el NISO más que mediación estructural entre los medios y fines, es vista como una herramienta que permite legitimar la acción, al no mediar entre la estructura (reglas) y los

actores la subjetividad (proceso de dar sentido), esta es asumida con un único sentido, por ejemplo los hombres de negocios buscan la ganancia, un rol-estatus determinado. Se define cognitivamente el papel del empresario y normativamente asume la norma de que debe de trabajar para obtener ganancia. Así, lo instrumental (cálculo egoísta) es asumido por la norma y el actor empresario sólo sigue la norma que le determina como actuar. Disfraz de una acción instrumental con interés y cálculo a una acción por reglas y normas dadas.

El deslinde de este institucionalismo de los otros institucionalismos, es la idea que se desprenden, supuestamente, de la concepción de actor racional, dado que este actúa con base en reglas y no por el cálculo y el egoísmo (Dimaggio y Powell, 1991). Pasemos a discutir la concepción de actor. El eje para analizar la acción (decisión), es la idea de que el interés de los actores es construido por las instituciones y este proceso es fundamentalmente cognitivo y normativo (Powell y Dimaggio, 1991, 2001; Scott, 1995). Rechazan la intencionalidad y se fundamentan en una teoría alternativa de la acción práctica (significativa) que destaca la naturaleza no reflexiva, rutinaria y presupuesta de la mayor parte de la acción humana (Powell y Dimaggio, 2001: 51, Scott, 2001), (no siente, no reflexiona, sólo repite la acción por costumbre, hábito se actúa inconscientemente en automático (Dimaggio Powell, 2001pp). En este sentido, la razón práctica, para ellos es presupuesta, dada y aprobada por la sociedad (normativamente). La decisión rutinaria responde a la incertidumbre generada por escasez de información, falta de claridad que lleva a actuar de manera rutinaria, sin reflexionar de acuerdo a esquemas cognitivos (Campbell, 2009). El actuar en automático es una forma de buscar reducir la incertidumbre ante las limitaciones del actor, de ahí que las decisiones se den con base a las reglas prácticas o legítimas y su operación. Pero cómo dice De la Garza (2006), “la incertidumbre nunca la va a quitar la regla y la práctica y va a obligar al monitoreo permanente y reflexivo sobre la acción a seguir y sus resultados”.

Consideramos que el problema de la decisión por conocimiento es equivalente al problema del actor racional limitado (de información incompleta), en el sentido de que en el actor racional limitado, tiene que ver con la capacidad limitada de los actores para recabar información y procesar información importante para decidir de manera más cercana al óptimo; en el actor cognitivo, pasaría por estas mismas restricciones, y la ventaja competitiva la daría el conocimiento (la información). Alejarse de los aspectos racionales, calculadores de la cognición, desde su punto de vista, significa

concentrarse en los procesos y esquemas preconscientes tal y como entran a formar parte del comportamiento rutinario, dando-por hecho la actividad práctica. Los mapas cognitivos culturales encauzan las decisiones humanas (las instituciones responden a los ambientes culturales) (Meyer y Rowan, 2001) (Powell y Dimmagio, 1991: 22). De esta manera, los individuos no eligen libremente entre las instituciones, costumbres, normas sociales o procedimientos, no son modelos de elección, donde se supone que los actores asocian determinadas acciones con determinadas situaciones mediante reglas de lo que es adecuado y la aceptación de convenciones (Dimmagio y Powell). La decisión (elección) es pues, orientada por la experiencia en situaciones semejantes (imitación) y en relación con los estándares de obligación (W Powell y DiMaggio, 1991: 51). De ahí, que no les interesa y pongan en tela de juicio la utilidad de los argumentos sobre las motivaciones de los actores que sugieran una polarización entre actor racional e irracional. A Dimmagio le interesan más las opciones que se consideren posibles, que los motivos para elegir determinada acción, porque los individuos infieren motivos *pos hoc* (los motivos están dados *a posteriori* una vez realizada la acción). Es así que, la conducta orientada a metas puede ser reflexiva o pre-racional, en el sentido que refleja predisposiciones, guiones, esquemas de clasificaciones profundamente incorporadas (lo cognitivo como lo dado) (Dimmagio, 2001, 108), y precisa que su teoría del isomorfismo “trata no sólo de estados psicológicos de los actores, también de los determinantes estructurales del rango de elecciones que los actores perciben como racionales o prudentes” (Dimmagio, 2001: 108). En Dimmagio hay un rango de opciones y no una sola opción para la decisión, pero no nos dice cómo se decide entre los diferentes motivos dados (rango de elección). Es decir, entre “posibles elecciones” aprobadas y legitimadas qué definen la acción (decisión). Podemos ubicar en el institucionalismo organizacional de estos autores, no un actor racional consciente, pero si con un racionalismo implícito, inconsciente. Pero además, la realidad externa sólo premia lo cercano a lo racional. En otras palabras, en la práctica lo que funciona es racional, y no la consciencia de los actores. La realidad externa es lo que dice que es lo racional y es más racional, cuando se tienen resultados con mayor ganancia. Al igual que en Von Mises (citado por de la Garza, 1992) la acción que siempre es racional (en automático) no queda reducida al cálculo para satisfacer un deseo, sino el empirismo de mercado diría cuales acciones fueron más eficientes y serían resultado del ensayo-error. Es otras palabras, no importa si las acciones son resultado de acciones racionales o

no en lo psicológico, finalmente el mercado premiaría empíricamente a las que, independientemente de la conciencia de los actores, mejor adecuaran medios con fines. Así, el libre mercado no sería racional sino resultado de la prueba-error (De la Garza). Se puede hablar de un estructuralismo cognitivo racionalizado que determinan las acciones (decisiones). Para nosotros, queda claro que finalmente se asume una racionalidad calculadora incorporada inconscientemente.

Meyer y Rowan (Meyer, 1977; Meyer y Rowan, 1977, Meyer y Rowan, 2001) ponen acento en lo normativo de la acción, la estructura formal de las empresas y su comportamiento (escuelas, Estados nacionales, hospitales, industrias) están definidos por sus ambientes institucionales y buscan su legitimidad en sus ambientes para sobrevivir. La acción responde a lo “apropiado”, a lo legítimo de acuerdo al ambiente institucional, independientemente de que tales prácticas incrementen o no la eficiencia organizacional o reduzcan los costos en relación con los beneficios. La legitimidad se deriva, como ya se dijo, de explicaciones *post hoc* o señales simbólicas y como resultado del apoyo cultural y el consenso logrado en el sector, campo etc., respecto a lo apropiado de los medios seleccionados para lograr los fines deseados (Scott, 1995, 2001). Las reglas (que se dan por hecho) funcionan como “mitos de poder”, pueden ser apoyadas por la opinión pública o por la fuerza de la ley, por las profesiones (mitos racionalizados) (Meyer y Rowan, 1977, 2001). La distinción de dos ambientes: los institucionalizados (campo normativo construido socialmente) y los técnicos (definidos como el control y coordinación sobre lo productivo) les sirve para establecer estos ambientes diferenciados y dar soporte a su propuesta, no es lo mismo lo productivo que la estructura organizativa que los soporta. Aunque, ambos deben de sustentar la lógica de la confianza y el actuar de buena fe para no entrar en incertidumbre. Para March y Olsen (1989, 2005) al igual que sus colegas del institucionalismo normativo, la institución es un conjunto de reglas que establecen prácticas. Aquellas son resultado del aprendizaje que es histórico y basado en la experiencia, como lo conocido por otros (información que está presente). Los campos organizacionales se adaptan a las reglas, las traducen en metáfora y posteriormente se rutinizan. Los autores mencionados sostienen que el comportamiento (acción) es resultado de la percepción de lo apropiado al identificar situaciones e identidades (las define como roles) en correspondencia con las normas, de esta manera la conducta de los actores está condicionada a un conjunto de roles, sujetos a normas en función de una situación específica. La compatibilidad entre obligaciones y normas

pasa por un sistema de expectativas que se comparten. Buscan deslindarse de nuevo del actor racional instrumental, al definir la acción de los actores como resultado, ahora, de la norma y sin fines de ganancia. Aspectos que ya discutimos y a los que le pueden hacer las mismas críticas que a Meyer y Rowan, y al mismo tiempo nos hacemos las siguientes preguntas, ¿Es posible hablar de la acción de los sujetos económicos dejando fuera la meta de la ganancia?, es decir, ¿Se puede hablar de un sujeto reducido a las reglas para analizar la acción?, cuando de lo que se trata es de descubrir en el proceso de reconstrucción de la decisión que es lo pertinente, el sujeto (económico) es una totalidad de relaciones, con diferentes niveles de la realidad, que se relaciona con otros actores, sean políticos, económicos, familiares, como parte de una clase. Desde nuestro punto de vista, no quiere decir que no haya cálculo, pues también forma parte de la decisión mítica legitimada objetivada en la institución. El problema radica en pensar que en la acción con base en el interés utilitario interviene sólo el cálculo (costo/beneficio) o pensar a la vez que quien actúa con base en reglas y normas no calcula. En el capitalismo que vivimos no bastan los mitos institucionales sin la rentabilidad, y ésta se genera en la competencia, en la productividad, en la técnica, aunque sobre la rentabilidad, se logre imponer, en ocasiones, lo legítimo social. El introducir lo social, es lo positivo de la propuesta, pero la empresa, si no tiene ganancia muere, el capitalismo está hecho para acumular. Por otra parte, en el NISO, la subjetividad está como intención normativizada, posición superada en muchas teorías actuales sobre la cultura. No logran captar la relación entre estructuras y actores, al asumir un sujeto pasivo receptor de estructuras, no es que no tomen en cuenta al actor, sino que este es pasivo porque no es abordado como generador de sus propios sentidos que pueden transformar dichas estructuras. O como bien señalan, crítica y provocativamente Powell y Bromely (2013), en el NISO existen concepciones embebidas de agencia y de estructuras que constriñen, pero bastante simplistas.

Cambio y predicción: el isomorfismo una tipología del cambio

El análisis institucional-organizacional busca la predicción, y la forma de comprobar empíricamente se da en el análisis de los campos organizacionales, en la persistencia de las prácticas (Powell y Dimaggio, 1983; 1991;

2001). Las organizaciones adoptan la homogeneidad de prácticas (isomorfismo) y acuerdos que se encuentran tanto en el mercado del trabajo, escuelas, Estados y corporaciones ante las presiones ambientales, en la medida que respondan a presiones institucionales similares, aunque estas no se interesen directamente por la eficiencia. Las organizaciones pueden cambiar en la estructura formal, la cultura organizacional, metas, programas y misión, metas o desarrollar nuevas prácticas y nuevas organizaciones, pero en el largo plazo, los actores organizacionales que toman las decisiones racionales (las conductas gerenciales se dan por sentado y no como elecciones estratégicas conscientes) construyen un entorno que limita su habilidad para cambiar, el efecto es reducir el grado de diversidad dentro del campo (P. Dimaggio y Powell, 2001). La innovación en un primer momento, motivada por el deseo de mejorar el “desempeño”, puede adquirir valor más allá de los requisitos técnicos de la tarea que se trate (Selznick, 1957, citado por Dimaggio y Powell, 2001) y la innovación proporcionar legitimidad en vez de mejorar el desempeño (Meyer y Rowan, 1977, 2001). La aprobación es normativa y eso facilita su adopción.

En el terreno empírico los campos organizacionales (conjunto de instituciones proveedores, productores, agencias reguladoras), son el centro de análisis e intentan integrar a los actores a través de dos grandes dimensiones, lo que llaman conexión y estructura de equivalentes.⁵

De acuerdo a Dimaggio (1983) Dimaggio y Powell (2001) la estructura de un campo no puede definirse *a priori* sino en el proceso de investigación empírica y existe en la medida que está definido institucionalmente. Tres tipologías definen el cambio al isomorfismo:

1. *El mimético*, con la incertidumbre simbólica, ambigüedad en las metas y sobre qué decidir, todo esto lleva a la imitación de prácticas organizacionales exitosas, pero también puede ser por ritualismo para reforzar su legitimación. El éxito del mimetismo organizacional es la respuesta a la incertidumbre, la competitividad

⁵ Dimaggio y Powell (2001) definen por conexión las transacciones que vinculan a las organizaciones entre sí: relaciones formales contractuales, participación de personal en empresas comunes, sindicatos, asociaciones de profesionales, o bien relaciones informales, que pueden estar fuertemente vinculadas entre sí y débilmente relacionadas con otras empresas. Equivalente estructural lo define como la similitud de posiciones dentro de una estructura de red.

conlleva presiones para adaptar prácticas eficientes o que fracasan frente a organizaciones más adaptadas.

2. *El coercitivo* hace referencia a las influencias políticas y al problema de legitimidad, resulta tanto de presiones formales como informales.
3. *El normativo* se debe a la profesionalización —educación formal y legitimidad cognitiva— es la lucha colectiva de los miembros de una ocupación por definir las condiciones y métodos de trabajo y por establecer la base cognitiva y la legitimidad de su autonomía ocupacional, la competencia será por el estatus y el prestigio y cumple con las reglas de profesionalismo por escuelas y asociaciones.

El valor dado a esta propuesta teórica-metodológica radica, en sus propias palabras, en su utilidad de predicción al cambio isomorfo (Dimaggio y Powell, 2001:117). Las hipótesis parten del supuesto de *ceteris paribus*, y describen los efectos esperados de varias características del campo organizacional sobre el grado de isomorfismos (disminución de la variación y la diversidad).

Para De la Garza, el isomorfismo no es otra cosa que una reducción del nivel macro al nivel micro. No se toma en cuenta que hay niveles de la realidad, que no hay reglas unívocas y que la predicción con base a categorías que pudieran ser controladas a semejanza de las ciencias naturales, en lo social no puede operar igual, porque los sujetos y la realidad están en movimiento, no están determinados.⁶ Desde el configuracionismo el método implica la reconstrucción de la realidad por niveles, de la teoría a lo empírico, bajo condiciones culturales y subjetivas implícitas o explícitas, procesos con temporalidades diferentes (ritmos de cambios diversos) donde aparece lo coyuntural y lo estructural (De la Garza, 1998).

Los estudios empíricos, sobre la adopción de los supuestos Neo-institucionalistas

Desde el NIE, las explicaciones de por qué el éxito o crecimiento económico de un país, esto se debe a que se cuenta con instituciones sólidas (Estado

⁶ Una de las críticas más interesantes desde el institucionalismo sobre los límites del institucionalismo en la investigación empírica en el tema de la predicción e inercia al isomorfismos y su legitimidad imperante se encuentra Kraatz & Zajac (1996)

contractual). Por ejemplo, como México no las tiene, su desarrollo es la cara del tipo de instituciones que existen. Un problema extra, como se comentó en párrafos anteriores, es que si bien North desarrolla teóricamente su supuesto cognitivo, las investigaciones no logran desarrollar y explicar cómo se da este proceso en las decisiones. Se habla de que se aprende o innova por metáforas, pero lo dan por hecho, sin explicar el proceso por el cual se decide por equis metáfora y cómo opera, o por qué se decidió por imitar equis acción. Es decir, no cumplen y desarrollan las propuestas de North, sobre cómo puede operar la racionalidad/limitada/cognitiva en los procesos de decisión. Se restringen a buscar establecer cómo los negocios multinacionales pueden ser influidos por el marco institucional y el contexto, del país en el cuál se instale, en algunos casos mencionando problemas de poder y conflicto, pero las diferencias y explicaciones de éstas, las dan las instituciones nacionales y su historia. La inclusión de la historia en las investigaciones, es un paso importante, sin embargo, su aplicación es tan sólo para explicar la importancia de las instituciones en el tema a investigar. Por ejemplo, en el inicio de la ciencia. Sin estas (instituciones) no se hubiera dado la creación y difusión del conocimiento. La caja negra, digamos que permanece en penumbra en ambigüedad, se quiere abrir, pero a la vez la propia perspectiva la cierra, al oscurecer a los actores y sus relaciones.

Otros trabajos, retoman las propuestas teóricas de los diferentes institucionalismos, definiendo desde éstas, problemas a investigar de manera ecléctica. Por ejemplo, se asume la posición de North institucionalista y agregan la idea de legitimidad bajo las premisas de responsabilidad social, de esta manera se persigue salvar el “vicio o pecado” de asumir la racionalidad limitada pero instrumental, sin desprenderse en sí de la posición. Pero, además, no resuelven en el terreno empírico, es decir, en el proceso de investigación, que implica una metodología que defina y muestre la pertinencia teórica-metodológica-explicativa de las acciones. Otros más, simpatizan con las propuestas, y las simplifican reduciendo el planteamiento en cómo lo institucional limita o permite operar la regulación a las multinacionales en un mundo globalizado y transnacionalizado. Finalmente, se concluye que las instituciones locales de los Estados-nación, el derecho internacional o la intervención de los actores colectivos (los diferentes ambientes institucionales, de leyes laborales, sindicatos, leyes salariales, leyes o demandas sociales, ecológicas, ONG`S), regulan a las multinacionales y éstas actuarían con base en las presiones para legitimar sus acciones. Por ejemplo, si el gobierno presiona para que se cubra una norma salarial, estas la

aceptarían, por legitimar su imagen de buena empresa, independientemente que se encarecieran los costos. En una posición donde el mercado influye, pero se logran imponer sobre éste prácticas legitimadas, independientemente de su eficiencia y rentabilidad, el “bien social”. No les interesa analizar a las empresas en su configuración socio-técnica del proceso de trabajo, sino cómo asumen la regulación internacional o nacional.

El mercado de trabajo es un tema que sí es de interés de los institucionalistas sociológico-económico-organizacional. La forma de abordarlo es a través de las instituciones y su historia, o a través de las redes sociales y las relaciones institucionales (firmas, universidades). La explicación tendría un contenido histórico relacionada con el desarrollo y consolidación de las instituciones dependiendo del caso. En ambas posiciones, las instituciones reglamentan normativamente la forma de operar entre el reclutamiento y los demandantes de trabajo. Las instituciones, de nuevo, proveen los marcos legales y normativos del mercado laboral. Ignorando que también entra en la oferta y demanda del producto, y que si bien las instituciones establecen las reglas, de qué se debe y puede negociar con un sindicato, por ejemplo los mínimos salariales, el monto final no es resultado sólo de la regla sino de la negociación y acuerdos-arreglo entre los actores. En otras palabras, la acción sea colectiva o individual sería resultado de las reglas y normas institucionales, sólo habría que hacer la historia de las instituciones y vincular las acciones (mercado de trabajo) a las reglas y normas establecidas en cada periodo histórico.

Las investigaciones empíricas que retoman a los institucionalistas, en una buena parte, consisten en comprobar las hipótesis propuestas por esta corriente, bajo categorías y modelos causales. La teoría es vista como conjunto de hipótesis que hay que comprobar en la realidad y cuyo resultado fue predicho. Desde el configuracionismo, el eje fundamental de la investigación es la reconstrucción-construcción de la teoría, vista como criterio metodológico, donde reconstruir la totalidad implica alcanzar la explicación (De la Garza, 2001). La totalidad metodológica, es la articulación de lo lógico con lo histórico (deducción-inducción y como reconstrucción de la teoría acumulada). La teoría es definida como oposición al sistema de proposiciones relacionadas deductivamente, como una configuración conceptual en una relación abierta, estructurada por niveles de abstracción. En lugar de buscar la predicción se trataría de la construcción de espacios posibles para la acción en el presente, que se articulan en procesos de diferentes temporalidades y subjetividades. Éstas articulaciones

no llegan a conformar un sistema, sino una configuración, la realidad es una construcción de configuraciones en relación entre estructuras, sujetos y acciones (De la Garza, 2012).

El nuevo institucionalismo en general, busca también aportar en lo metodológico, para estas corrientes, el estudio de lo institucional permite hacer investigación comparativa, al poder observar los efectos institucionales y comparar con sus diferentes posiciones de acuerdo al contexto. Tres problemas metodológicos se pueden destacar, el uso normativo de la teoría, se parte de hipótesis ya establecidas, globalizadas, de dimensiones definidas. Por lo tanto, el análisis consiste en comprobar una vez lo ya establecido como “predecible”, pues sólo se busca en la realidad empírica aquellos elementos (datos) que permitan probar lo ya predicho, cerrando con esto la posibilidad de abrir el conocimiento a nuevas articulaciones que permitan explicaciones más complejas, que vayan más allá de una de una caracterización tipológica (Hernández, 2007). Segundo, lo comparativo no implica que se tenga que realizar la comparación uno a uno (cada elemento de la institución comparado con otro elemento igual institución), porque las condiciones de su configuración responden a diferentes presiones estructurales, subjetividades, interacciones, culturas, temporalidades etcétera. Es mejor hablar de configuraciones y de niveles de la realidad y de abstracción. La configuración puede implicar un nivel más general por ejemplo, las presiones estructurales (mercado, competitividad, etc.,) que están presentes en todas las empresas (instituciones) y verlo como un nivel general, y otro(s) más concreto (s) y que pueden ser re-significados por los sujetos y darle sentidos diferentes (por ejemplo configuración socio técnica del proceso de trabajo). Es decir, captar lo general y lo particular. Tercero, no se puede reducir la realidad a las instituciones y ser sólo estas el eje de análisis principal, hay aspectos de la realidad que no se objetivan en una institución y pueden ser centrales para la explicación de la acción, por ejemplo lo moral, lo coyuntural.

La relación entre estructuras, subjetividades-interacciones y acciones

Al inicio del trabajo nos preguntamos cómo explicar la acción de los sujetos con los límites del actor racional y si el nuevo institucionalismo nos brindaba un nuevo “paradigma” para explicar la nueva realidad en el

capitalismo actual. En el transcurso del trabajo esperamos haber demostrado las limitaciones y bondades de las perspectivas institucionalistas, sin embargo, no podemos dejar de decir, que si bien vemos aportes, son más las limitaciones que encontramos en su propuesta. En el eje de discusión, que ha sido la relación entre estructuras (instituciones)/sujetos y sus acciones (decisiones), en el análisis vemos más coincidencia entre los diferentes institucionalismos, que diferencias. En todos encontramos una tendencia a igualar estructuras a instituciones, desconociendo los diferentes niveles de la realidad y su influencia en la propia institución. Una vez que se institucionaliza la estructura para ellos, ésta se oscurece al estilo de las redes de Granovveter —una vez que se establece la red se institucionaliza y deja de tener importancia como tal— y se convierte en reglas, normas, convenciones. Una aportación es el ubicar a los actores en redes embebidas de lo social (NISE), sin embargo, no se toma en cuenta que no sólo lo social interviene, sino también la subjetividad de los actores que genera otros significados extras. Por otra parte, estas redes son de interés y no se define cómo se configuran, qué tipo de red es y cómo se relaciona con la estructura, pareciera que la estructura también es absorbida por la red. Las instituciones se vuelven el eje que determinan la acción, al generar la estructura de interacciones y limitantes de la racionalidad organizativa, el sujeto es sujetado a la institución, oscurecido por las reglas y normas que toman el lugar de los actores (organización). Nosotros diferimos de estas posiciones, porque las estructuras no determinan la acción, pero sí presionan, la estructura surge de las prácticas que se objetivan y no la vemos igual a institución ni a sistema, sino que acepta la contradicción y su significado no está dado. La cultura(s) forma parte de las estructuras (objetivación de códigos que conforma estructuras), los sujetos sociales construyen sus significados concretos para la situación concreta en interacciones sociales (relaciones sociales entre sujetos) y forman configuraciones de relaciones en redes sociales, no vistas estas solamente como redes claras, formales, sino en configuración. En otras palabras, hablamos de una reconstrucción de la relación entre estructuras/subjetividades-sujetos/interacciones-acciones.

Todas las derivaciones neo-institucionalistas aceptan la racionalidad limitada de los actores por la falta de información perfecta y la falta de capacidad de cálculo que crean incertidumbre (para la economía institucional y nuevo institucionalismo económico se genera el oportunismo). Sin embargo, también podemos sostener que todos los institucionalismos, en

mayor o menor medida siguen una línea que lleva a la racionalidad instrumental, aunque acotada, ya sea por normas de manera inconsciente (en automático), hay un actor racional normativo-cognitivo (NISO), aunque la racionalidad sea un resultado práctico y no una condición psicológica. En el institucionalismo sociológico, es un actor ubicado en redes y el contexto lo constriñe, pero finalmente con medios y fines racionalizados dados (definidos por el interés y la ganancia), las limitaciones son exógenas al sujeto. En el NIE es un actor cognitivo e instrumental, con racionalidad con respecto a valores (reglas) vista como restricción a otro racionalismo instrumental, hay un uso racional del conocimiento y sólo saben construir decisiones de causa-efecto. Otro punto, en el que coinciden todas las versiones institucionalistas, en mayor o menor medida en la importancia de lo cognitivo para las decisiones (elecciones), (más allá de que sea real o imaginaria su inclusión en las investigaciones), sin embargo, se cae en lo que llamo un estructuralismo (institucionalismo) cognitivo y normativo que no lleva a una verdadera agencia, ahora lo cognitivo es la restricción, y esto, limita la agencia de los actores, porque la forma de hacer conocimiento está predeterminada y cumple el papel de ventaja económica, su fin (ganancia) y medio (conocimiento) están definidos, añadiendo ahora la presión cultural. Creemos que no sólo las reglas y las normas (también cognitivas) conforman los procesos de decisión, también interviene la subjetividad no reducida a la conciencia o al punto de vista del actor, ni dada como intención calculadora, ni como imperativo normativo, sino como proceso de dar sentido, mediada por relaciones de poder, permeada por las diferentes culturas, por niveles de la realidad, por sus intereses, por lo moral, lo estético, donde lo cognitivo es una de las dimensiones junto con los demás elementos que configuran la decisión. Nosotros vemos a los sujetos como sujetos sociales que generan significados no sólo económicos, mediados por su subjetividad en interacción con las diferentes estructuras, no reducidas a reglas y normas o esquemas mentales. No se puede hablar de subjetividad cuando se está determinado por el cálculo, esquemas mentales o por la normatividad, la subjetividad implica libertad para decidir y dar resultado dentro de ciertos límites. Nos preguntamos si es posible tener otra mirada sobre las relaciones entre estructuras/subjetividades y acciones. Nosotros nos preguntamos si toda acción económica debe ser tratada como de actor racional que siempre busca el máximo beneficio, aunque haya límites institucionales o cognitivos; por otro lado, si es posible estudiar la acción económica como una acción social, es decir, los actores económicos como actores sociales. Nos interesan las reglas y normas, pero

con agencia. Tampoco interesa un sujeto obscurecido a la asunción de las normas, aunque estas intervienen. Interesa un actor ubicado en estructuras-instituciones que establece interacción con otros, en espacios de acción, dentro de una relación asimétrica de poder y de incertidumbre vinculado con los diferentes campos que conforman la subjetividad. Creemos que es importante tomar en cuenta la generación y trasmisión del conocimiento, pero no nos interesa ver al actor como puramente cognitivo, el conocimiento también implica procesos subjetivos (interpretación), culturales y relaciones de poder, sentimientos, valores, lo estético, razonamiento cotidiano, la moral. Tampoco nos interesa un actor que sólo actúa de manera coherente con reglas y normas. Es decir, interesa un actor que interactúa siempre con otros que influyen en sus decisiones, un actor ubicado en estructuras-instituciones.

Una propuesta de análisis de las empresas multinacionales y sus sujetos desde el Configuracionismo

La propuesta de De la Garza (2012) del paradigma configuracionista, es una nueva estrategia general de construcción de conocimiento, es un enfoque teórico-metodológico que implica una concepción de la realidad y un nuevo método (una guía heurística) de cómo hacer investigación. La realidad es vista como totalidad en movimiento, en transformación y por niveles de abstracción en articulación entre el objeto y el sujeto; la realidad por niveles implica el camino de la reconstrucción y a su vez de la especificidad, es captar no sólo lo general al objeto, sino también lo específico en él (De la Garza, 1998). La problemática expuesta permite introducirnos en una nueva dimensión para comprender al sujeto en sus interacciones, que implican visiones diferentes del mundo.

La forma de analizar (método) y entender la acción (que implica toma de decisiones) es con base en la reconstrucción por niveles de realidad, estableciendo las relaciones entre estructuras, subjetividades y acciones. La subjetividad la analizaremos como configuración de significados que se da en arreglo con diferentes campos subjetivos: el cognitivo, el del razonamiento cotidiano, el valorativo, el de los sentimientos así como el estético, y que es posible identificar empíricamente (De la Garza, 2001). Nos preguntamos sobre como aprehender la configuración de significados de los actores sociales que se traducen en diferentes esquemas de acción y de acuerdo, en parte, con sus intereses y sobre los cuales los actores construyen sus proyectos y planes. **Pero también en relaciones con estructuras de**

diferentes niveles e interacciones entre actores diversos. En la explicación de la acción empresarial (empresa y empresarios y/o top manager) nos interesa *a*) tomar como eje la relación estructuras-subjetividades-acciones del paradigma configuracionista (De la Garza (2001), *b*) ver a los actores empresariales como sujetos sociales que generan significados no sólo económicos, y *c*) analizar a la empresa, al empresario y al *top manager* como parte de un mismo problema, donde el análisis corresponda a diferentes niveles de abstracción (Hernández 2005). En otras palabras, la propuesta consiste en ver al empresario como sujeto social (Hernández, 2003; Hernández, 2006) que se mueve entre estructuras-subjetividades-acciones. Interesa analizarlo como sujeto social mediado por su subjetividad en interacción con las estructuras, generando acciones en un espacio de posibilidades. Si bien en éstos tiene mayor peso el interés (ganancia) no anula los otros aspectos (sentimientos, valores, lo estético, razonamiento cotidiano, lo moral). Es ver al actor económico como sujeto social que interactúa siempre con otros actores, genera significados no sólo económicos, y en este sentido hay una construcción de la decisión, hay una construcción de significados con agencia en interacción. No una visión de actor determinado por las estructuras o la organización, pero sí presionado por éstas. La acción se construye en la incertidumbre, en el desempeño del poder, en el proceso de dar sentido y de interacción con las estructuras, la subjetividad y acciones. En este punto, engarzamos con la relación empresa-empresario y el problema de cómo estudiarlo; definimos al empresario/top manager como tomadores de decisiones estratégicas referidas a la empresa y que busca la ganancia. Vemos a la empresa y al empresario vinculados, pero no reducidos el uno al otro. La empresa puede ser analizada como centro de ventas, por sus costos, productos, y el empresario como el tomador de decisiones, pero para tomar decisiones se encuentra con la dificultad del cálculo, entra lo no racional, la subjetividad, la cultura, el poder, además de lo cognitivo. Todo esto en interacción con otros actores. En este sentido, el empresario, el *top manager*, interactúa con socios, proveedores, personal administrativo, gerencias medias, en un marco de leyes, instituciones, pero cuenta con capacidad de tomar decisiones en relación a las estructuras-subjetividades, aunque dentro de ciertos límites culturales, sin olvidar la ganancia. Pero, además, las concepciones que tengan el empresario y el *manager* no se traducen linealmente en la práctica, sino que pasan por diferentes filtros, conformados por actores con diferentes subjetividades (gerencia media, jefes, supervisores, obreros). El eje que permite vincular la relación empresa,

empresario son las estrategias, la definimos como construcción de decisiones centrales para la empresa. Las estrategias no son elementos de la estructura. Habrá diferentes estrategias construidas en ciertas condiciones sociotécnicas, socioeconómicas, pero que pasan a través de las concepciones de los empresarios o *top manager*. Como sujeto social el actor empresarial genera significados, no sólo económicos e interactúa con otros actores. Cuenta la trayectoria (experiencia), es decir, es resultado de una construcción social, en un contexto de determinadas estructuras y relaciones con otros actores. El actor empresario está ubicado en un contexto que importa en su constitución, aunque como sujeto social tiene capacidad de agencia. Por lo tanto, el empresario puede ser el dueño del capital o el *top manager*, siempre que tome decisiones estratégicas en diferentes niveles, vinculadas con relaciones sociales e instituciones que definen su espacio de autonomía sobre las decisiones. Desde esta perspectiva, la relación empresa-empresario se puede estudiar dependiendo del grado de autonomía que tenga el empresario.

Configuraciones de empresas

En otro nivel de abstracción de la realidad y partiendo de que el eje principal que permite vincular a los sujetos (empresarios) con las empresas son las estrategias, nos preguntamos sobre qué elementos intervienen en la configuración de las estrategias, qué papel juegan los actores, las instituciones y si se pueden hablar de estrategias únicas frente a condiciones semejantes del mercado. Nos interesa dar cuenta de cómo se objetivan las estrategias en una configuración de negocios y en la configuración sociotécnica productiva, no sólo como resultado de las presiones estructurales, sino que las decisiones de los actores y la objetivación de éstas en una configuración productiva conlleva el componente subjetivo. Para esto retomamos otro nivel de la realidad de la configuración de configuraciones, la configuración productiva de De la Garza (2002), la cual implica el arreglo entre un tipo de tecnología, una forma de organizar el trabajo, un tipo de relaciones laborales, de condiciones de trabajo, un perfil de la mano de obra (socio-demográfico, de calificación y niveles salariales) y una cultura laboral, gerencial y empresarial. Además, como modelo industrial, incluye la posibilidad de encadenamientos productivos y de servicio hacia adelante y hacia atrás, cierto vínculo con los mercados de la tecnología, del trabajo y de dinero, con el sistema de relaciones industriales de una zona o país, con las políticas económicas, con el mercado interno y el mercado externo, con el resto de la industria, la agricultura o los servicios.

Por otra parte, el ser una empresa global, transnacional, internacional o nacional, implica arreglos diferentes entre estructuras, instituciones y actores diferenciados. Las presiones estructurales (presiones del mercado, de la competitividad, calidad, costo y eficiencia) se enfrentan y perciben de diferente manera. Posiblemente la racionalidad instrumental opere de una manera más contundente en una compañía transnacional al verse presionada por un mercado muy competido en comparación con una empresa familiar cuyo mercado principal es el nacional, y donde la estrategia de negocios se construye en interacción sobre la base de una densa red de interacciones. Sin embargo, en ambas situaciones buscamos incorporar a los sujetos y no hablar ya sólo de empresas o instituciones como lo determinante de la acción (desprovista de actores) e introducir al sujeto como parte constitutiva de la acción, donde la cultura, las relaciones de poder adquieren importancia.

La forma de analizar las estrategias es por niveles e implica tres dimensiones interrelacionadas entre sí. Cada nivel conforma una estructura que se interrelacionan entre sí, y en las cuales los actores interaccionan y asientan sus acciones a través de sus prácticas en los diferentes espacios del mundo de la empresa y del trabajo. El primer nivel hace referencia al proceso interno de la empresa de reestructuración productiva y que define la configuración sociotécnica de los procesos de trabajo (decisiones sobre la organización del trabajo, el nivel tecnológico, la gestión de la mano de obra y gerencial, las relaciones laborales y gerenciales, la cultura empresarial, gerencial y de trabajo) tendientes a aumentar la productividad o calidad de procesos o productos. Otras estrategias que intervienen y se ponen en desempeño tienen que ver hacia el exterior de la compañía, que si bien repercuten al interno, implican otros procesos, tales como las alianzas estratégicas, las estrategias de comercialización, distribución y logística, la inserción dentro de una cadena global de producción que supone contar con ventajas comparativas de primer orden, como el dónde adquirir o desarrollar la tecnología, lograr la participación de inversión extranjera, el establecimiento de redes de clientes y proveedores, el desarrollo o adquisición de marcas de prestigio. Los actores que intervienen en el primer nivel en la planeación y ejecución son los directivos, mandos medios, trabajadores, líderes sindicales. En las estrategias de segundo nivel se analizan las relaciones que establecen con las instituciones y los actores que lo representan ante el gobierno, con los secretarios de estas dependencias, con el sistema político, con los sindicatos, proveedores y clientes. Es decir, estas estrategias se configuran en un contexto nacional y regional y repercuten en la empresa. El tercer nivel implica otros procesos que impactan a la empresa

hacia el exterior y el interior de la misma, es el análisis de las estrategias macroeconómicas (modelo de negocio) que emanan de las corporaciones en lo global, lo nacional y cómo impactan al nivel de las estrategias en el nivel I, y II y en su implementación (Hernández R, Marcela, 2012). Los diversos actores que interactúan con las estructuras van construyendo y reconstruyendo las relaciones y dando sentido a sus acciones en relación con las diversas culturas y poder, generando a su vez nuevos significados del mundo de la empresa y del trabajo. Definimos a la empresa transnacional en el sentido amplio, como una configuración estratégica de control en continuo proceso de cambio, que combina lo local y lo global. Es una colectividad de sujetos en interacciones con diferentes estructuras (I, II, III) en diferentes niveles de la realidad empresarial, con diferentes subjetividades y permeada por culturas (nacional, regional, gerencial y del trabajo), conjuntando las funciones de producción, distribución y servicios. Esta configuración de articulaciones de negocios e interacciones (diferentes actores que intervienen, espacios geográficos, políticas públicas, culturas y subjetividades) genera nuevas formas de control y nuevos significados en las relaciones entre la empresa e inter-empresas. En esta negociación entre las estrategias corporativas, los clientes, las filiales, subsidiarias, empresas subcontratadas (maquila) intervienen diferentes estructuras tanto internas (en sus tres niveles) como externas con sus actores sociales y con sus subjetividades. De esta manera, las compañías se ven obligadas a negociar y acatar ciertas disposiciones. Forman parte del entorno global, nacional y regional, son las políticas gubernamentales, leyes laborales y sindicales del país y de la localidad, los proveedores, culturas regionales, nacionales. Todos estos niveles de relaciones son procesos no acabados que implican una continua negociación, dentro de límites jerárquicos, con contradicciones al ponerse en desempeño estructuras, subjetividades e interacciones en contextos marcados por culturas, poderes e intereses de los actores. Cada nivel (global, nacional, local, empresa) conforma una configuración de interacciones y de acciones dando como resultado la configuración de configuraciones de la red corporativa de descentralización (subcontratación, filial, subsidiaria) (Hernández, 2012).

Conclusiones

El nuevo institucionalismo en sus diferentes derivaciones busca dar nuevos elementos para la explicación de la acción de los sujetos. Intenta superar y llenar los vacíos, que desde su visión, no logra dar respuesta la sociología

clásica. Los institucionalistas se debaten entre dos posiciones extremas, la que mantiene la posición de actor racional acotado, ya sea por el contexto, las instituciones por lo cognitivo (NIE, NIES) y la posición que busca alejarse de estas posiciones y da todo el peso para la explicación de las acciones a las normas, actores autómatas (NISO). Los primeros, asumen que es imposible hablar de actores (económicos) sin la presencia de la racionalidad instrumental, aunque acotada en el contexto cultural, pero finalmente el supuesto racionalista persiste y esto sigue siendo lo que define y explica la acción. Para la segunda posición, al buscar alejarse de lo racionalista y enmarcar la explicación desde otras teorías (de la acción práctica, la psicología cognitiva y el interaccionismo) caen en otros extremos y vicios. Por un lado, la acción está determinada por la normatividad, lo cual para ellos, es dar por cerrado la discusión sobre el actor racional, al no actuar bajo este principio, sino por la norma, sólo que esta ya está embebida y premiada prácticamente por lo racional, por lo que, el decidir normativamente no quiere decir que está resuelto y salvado el punto, sólo socava y oscurece un problema de fondo sobre la explicación de la acción. Si bien incorporan lo cognitivo (definido como esquemas y guiones mentales), por sí solos no salvan tampoco el problema, pues al actuar por esquemas mentales y guiones de prescripciones, la agencia de los actores es limitada y normada, no podemos menos que definirlo como determinismo estructural normativo- cognitivo. Aunque no se plantea un actor psicológicamente racional (calcula y decide por relación costo beneficio), a la manera de los primeros neoliberales del siglo XX como Von Mises, el racionalismo está en la propia realidad que premia a posterior o castiga según la eficiencia de estos en sus prácticas.

El problema central en estos últimos y que permanece latente en los institucionalistas, es como lograr incluir las prácticas de los actores (empresarios, gerentes) en términos de la acción de los sujetos, es decir, como incorporar a los sujetos con agencia (un actor racional por definición implica un imperativo que quita agencia) y no de hablar sólo de instituciones y organizaciones desprovistas de actores. Quedan problemas no resueltos, no tratados al menos seriamente como el problema del poder asimétrico, el cambio como parte constitutiva de la acción. La idea de mantener separada la estructura organizativa de la productiva. En el terreno de la investigación empírica, como dijimos se asumen los principios teóricos de manera crítica y sólo se busca probar estos supuestos globalizados. Podemos decir que el institucionalismo en general es una perspectiva que busca el orden,

la homogeneidad y cumple la función de soporte y justificación de ciertas políticas económicas globales, favorecedoras de una ideología conservadora.

El Nuevo institucionalismo, aporta nuevos aspectos que enriquecen la discusión, dieron un paso al introducir lo cognitivo, el contexto y las redes, pero considero que también dieron dos pasos atrás en su idea de explicar la acción, unos no pudieron o quisieron ir más allá del actor racional explícito, agregando ahora el límite cognitivo, y un actor ubicado en redes sociales de interés (el NIE y el NISE), y los que quisieron abandonar y alejarse del actor racional cayeron en el hombre regla que no piensa y reflexiona para no caer en actor racional, aunque la racionalidad está en la propia realidad (NISO), a ambos les falta una concepción amplia de los sujetos y una teoría de la acción social como bien señala De la Garza. Para nosotros, el problema central de cómo explicar las acciones de los sujetos tiene que ver con el eje de Estructuras/subjetividades-sujetos/ y acciones-interacciones tomado como heurística y no como modelo teórico.

Referencias

- Aldrich y Martinez (2001), "Many are called, But Few Are Chosen: An Evolutionary Perspective for the Study of Entrepreneurship", *Theory & Practice*, summer, pp. 41-56.
- Campbell L. J and Ore Kpedersen (2001), *The Rise of Neoliberalism and Institutional Analysis*, Princeton University Press.
- Campbell L. John (2004), *Institutional Change and Globalization*, Princeton, Princeton University Press.
- _____ (2009), "Surgimiento y transformación del análisis institucional" en Eduardo Ibarra C (coord.) *Estudios Institucionales: Caracterización, Perspectivas y Problemas*, México, UAM/GEDISA.
- De la Garza E. (2012), "El método Marxista, una propuesta configuracionista" en Enrique de la Garza y Gustavo Leyva, *Tratado de Metodología de la ciencias sociales*, FCE/UAM.
- _____ (1994), "Las Teorías de la Elección Racional y el Marxismo Análítico", *Estudios Sociológicos* No 35, enero-marzo.
- _____ (2006), "Neoinstitucionalismo ¿Alternativa a la elección Racional?: Una discusión entre la Economía y la Sociología" en Enrique De la Garza (coord.), *Teorías Sociales y Estudios del Trabajo: Nuevos Enfoques*, ANTHROPOS, España.

- De la Garza E. (1998), *Hacia una metodología de la reconstrucción*, México, UNAM-Porrúa.
- _____ (2001), “La epistemología crítica y el concepto de configuración”, *Revista Mexicana de Sociología*, IIS/UNAM, vol. I, enero-marzo 2001.
- _____ (2002), “La Configuración como alternativa del concepto estándar de teoría” en H. Zemelman, *Epistemología y Sujetos*, México, UNAM/Plaza y Valdés.
- _____ (2008), “Siete tesis acerca de la economía de la información”, *Crítica Bibliotecnológica*, vol. I, junio-diciembre.
- _____ (2010), *Hacia un concepto ampliado de Trabajo: del clásico al no clásico*, Barcelona, Anthropos.
- Dimaggio P. J. (1983), “State Expansion and Organization Fields” In Organization Theory and Public Policy, pp. 147-161, Richard H. Hall and Robert E Quinn, Ed, Berberly Hill, CA. SAGE.
- Dimaggio P. J. and Powell W. (1983), “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, *American Sociological Review*, No. 48, pp, 147-160.
- _____ (2001), “Retorno a la Jaula de Hierro: El Isomorfismo Institucional y la Racionalidad Colectiva en los Campos Organizacionales” en Powell Walter y Dimaggio Paul (2001), *El Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional*, México, Colegio Nacional de CPyA, UAEM, FCE, Introducción.
- Gandlgruber B (2009), “Tendencias en la economía institucional contemporánea: entre actores e instituciones en la coordinación institucional” en Eduardo Ibarra C (coord.), *Estudios Institucionales: Caracterización, Perspectivas y Problemas*, México, UAM/GEDISA.
- Greengood R and Hiniings (1996), “Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together The Old and The New Institutionalism”, *Academy of Management Review*, vol. 21-No.4, pp. 1022-1054.
- Hall Taylor (1996), “The tree New Institutionalism, Paper presented a member of the MP IFG Scientific Advisory Board, as a Public Lecture during the Board’s”, Meeting on may 9, 1996.
- Hamilton G Gary and Feenstra (1998), *The organization of Economies*, Institutionnalism in Sociology, Stanford University Press, Stanford, California, Ed. Brinton, M.C and Nee.

- Hernández R, Marcela (2003), *Subjetividad y Cultura en la Toma de decisiones Empresariales: Tres estudios de caso en Aguascalientes*, México, UAA/Plaza y Valdés.
- (2012), *Estrategias empresariales en la subcontratación internacional: La influencia de las configuraciones culturales y subjetivas*, México, UAM/Plaza y Valdés.
- (2006), *Perspectiva Sociológica de los actores empresariales* en Enrique T. De la Garza (coord.), *Tratado Latinoamericano de Sociología*, Barcelona/México, Anthropolos.
- Hernández R, Marcela, Salinas Rolando, Torres Giovanna, “La Configuración de las estrategias empresariales. Un tema en debate” En edición.
- Heydebrand W (1989), “New Organizational Forms” in *Work and Occupations*, vol. 16, num. 3, agosto 1989, Sage, Publications, pp. 323-357.
- Jepperson R L (2001), “Instituciones, Efectos Institucionales e Institucionalismo” en Powell Walter y Dimaggio Paul (2001), *El Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional*, México, Colegio Nacional de CPyA, UAEM, FCE.
- Knight J and Jean Ensminger (1998), “Conflicto ver Changing Social Norms: Bargaining, Ideology, and Enforcement” in Brinton, M.C and Nee (ed.), *Institutionalism in Sociology*, Stanford University Press, Stanford, California.
- Kraatz Matthew S. and Zajac J. (1996), “Exploring the limits of the Institutionalism: The causes and Consequences of Illegitimate organizational Change”, *American Sociological Review*, vol 61, No. 5, oct, pp. 812-836.
- March C and Olsen (1984), “The Institutionalism: Organizational factors in politic life”, *American Political Science, Review* No. 78, pp. 734-749.
- (1989), *Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics*, New York, Free Press.
- March J C. and Olsen J. (2005), “Elaborating the New Institutionalism”, Arena, Centre for European Studies, University of Oslo, *Working Paper* No. 11, March, available in: <http://www.arena.vio.no>
- Meyer J (1977), “The effectsof educations as an Institution”, *American Journal of Sociology*, No. 83, pp 55-77.
- Meyer J and Rowan B. (1977), “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and ceremony”, *American Journal of Sociology, Review*, 83, pp. 340-63.
- Meyer (2010), “World Society, Institutional Theories, and the actor”, *Annual Review of Sociology*, 36, pp. 1-20.

- Nee V and Ingram P. (1998), "Embeddeness and Beyond: Institutions, Exchange, and Social Structure", in Brinton, M.C and Nee (ed.), *Institutionalism in Sociology*, Stanford, California, Stanford University Press.
- Nee Victor (1998), "Sources of the New Institutionalism" in Brinton, M.C and Nee (eds.), *Institutionalism in Sociology*, Stanford, California, Stanford University Press.
- North Douglas (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, New York.
- North Douglas (2005), *Understanding the process of Economic Change*, Princeton University Press, New Jersey.
- North, Douglas (1990), "Una teoría de la política basada en el enfoque de los costos de transacción" en *La Nueva Economía Política: Racionalidad e instituciones*, Buenos Aires, EUDEBA.
- North, Douglas (1998), "Economic Performance Through Time" in Brinton, M.C and Nee (ed.), *Institutionalism in Sociology*, Stanford, California, Stanford University Press.
- Powell W & Bramley P. (2013), *Neoinstitutionalism In The Analysis of Complex Organizations, Prepared for The International Encyclopaedia of Social and Behavioral Sciences*, 2nd Edition.
- Powell Walter y Dimaggio Paul (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, Illinois, The University of Chicago.
- Powell Walter y Dimaggio Paul (2001), *El Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional*, México, Colegio Nacional de CPyA, UAEM, FCE, Introducción.
- Schmidt Vivian A "Give Peace a Chance, Reconciling four (not three) "Neoinstitutionalism", in Daniel Be´land and Robert H. (eds.), *Ideas and Politics in Social Science Research*.
- Scott W. R y Meyer (2001), "La organización de los Sectores Sociales: Preposiciones y Primeras Evidencias" en *El Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional*, Colegio Nacional de CPyA, UAEM, FCE.
- Scott W. R. (1987), *Organizations: Rational Natural, and Open Systems*, Englewood Cliffs, N.J. Prentice, Hall.
- Scott W. R. (1995), *Institutions and Organizations. Thousand Oaks, CA: Sage*, 2a. ed., Seminario Permanente de Sociología del Trabajo, Empresas y Empresarios (SOTRAEM); información disponible en <http://www.izt.uam.mx/sotraem>
- Simon, Hebert(1989), *y límites de la razón humana*, México, FCE.

- Torres Villanueva Eugenio (2002), “Funciones empresariales, cambio institucional y desarrollo económico” en Dávila L de Guevara Carlos (comp.), *Empresas y empresarios en la Historia Colombiana Siglos XIX-XX*.
- Williamson Oliver (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York, free Press.
- Williamson Oliver E (1989), *Las instituciones económicas del capitalismo*, México, FCE, Conclusiones, pp. 386-408.
- Williamson Oliver E y Sydney G Winter (comps.) (1996), *La naturaleza de la empresa. Orígenes, evolución y desarrollo*, México, FCE, Capítulo 1, pp. 29-48 y Capítulo 9 220-247.

Marcela Hernández Romo: Doctora en Estudios Sociales, profesora-investigadora del Doctorado en Estudios Sociales, UAMI; email: mahernan6@gmail.com

Las relaciones laborales y sindicales en Farmacias Similares y Asociados

Labor and Union Relations in Phamacies Similars and Asociation

Santiago Pichardo Palacios

Resumen

La estrategia de las relaciones laborales y sindicales del “Grupo Por Un País Mejor”, con centro en farmacias Similares, está basada en un modelo de negocio enfocado en el sector salud. Dicha empresa cuenta con empresas comerciales e instituciones sociales, de las cuales analizaremos tres divisiones que constituyen el núcleo del modelo de negocio de la empresa: Laboratorios Best, que se dedican a la producción de medicamentos genéricos; Farmacias Similares, que venden los productos de sus laboratorios y los que compran a otros; y la Fundación Best, que se dedica a prestar el servicio médico de bajo costo en los consultorios que se encuentran anexos en las farmacias.

Palabras Clave: Relaciones Laborales, Condiciones de Trabajo, Farmacias.

Abstract

The strategy of labor and union relations “Group For A Better Country” is based on a business model focused on the health sector. This company has

Trabajo, Año 8, No. 12, julio-diciembre 2014, tercera época

sales companies and social institutions, of which we will focus on three divisions that constitute the core of the business model of the company Laboratorios Best, which is engaged in the production of generic medicines; Farmacias Similares, that sell products their laboratories and others who buy, and the Fundación Best, which is dedicated to providing medical services at clinics that are attachments in pharmacies.

Key Words: Labor Relations, Work Conditions, Pharmacies.

Résumé

La stratégie de travail et relations syndicales «Groupe pour une patrie meilleure» est basé sur un modèle d'affaires axé sur le secteur de la santé. Cette société a des entreprises de vente et les institutions sociales, dont nous nous concentrerons sur trois divisions qui constituent le cœur du modèle d'affaires de l'entreprise Laboratorios Best, qui est engagé dans la production de médicaments génériques; Farmacias similares, qui vendent des produits leurs laboratoires et d'autres qui achètent, et le Fundación Best, qui se consacre à fournir des services médicaux dans les cliniques qui sont les pièces jointes dans les pharmacies.

Most-clés: Relations du Travail, Pharmacies, Relations des laborables.

Introducción

La configuración de estrategias empresariales es el resultado de presiones estructurales sobre la empresa (por ejemplo de mercado), en donde interviene la subjetividad del empresario, mediada por factores culturales y las relaciones de poder (Hernández, 2011). En este sentido, la estrategia de relaciones laborales y sindicales, de la empresa que estudiamos, se conforma con la vinculación con elementos estructurales, como la política laboral del país que facilita establecer las condiciones generales de trabajo de manera unilateral en un marco en que las relaciones laborales están supeditadas a los objetivos empresariales, y con factores culturales, subjetivos y de poder.

En México, el crecimiento del desempleo, subempleo, trabajo informal y la precarización del trabajo en general, junto con la caída del poder adqui-

sitivo por parte de la ciudadanía crea condiciones político-económicas que le permitieron a las empresas, como farmacias similares, tener un abasto permanente de mano de obra y una demanda constante de consumidores de bajos recursos.

Además, al interior de la empresa, el modelo de relaciones laborales implica, entre otras cosas, una cultura empresarial que le exige al trabajador, *esfuerzo y entrega* a la empresa, aunado al ejercicio de poder despótico y totalitario del empresario que ha buscado la eliminación de cualquier forma de representación sindical efectiva que logre mejorar las condiciones laborales de los trabajadores, aspectos que desarrollaré en un próximo apartado.

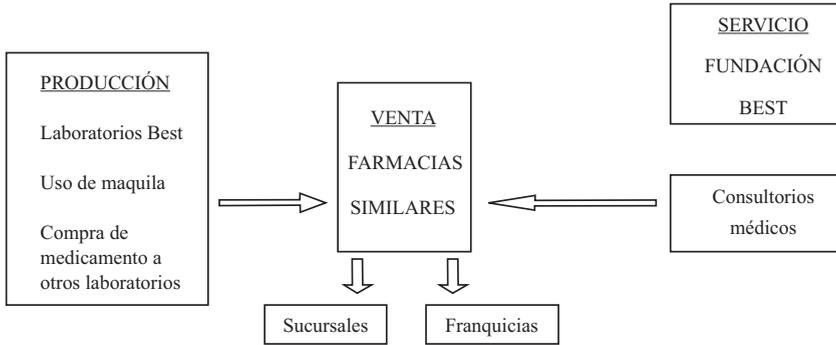
Para el Grupo Por Un País Mejor, la gran estrategia ha sido conformar un nuevo modelo de negocio centrado en la salud, en donde la producción de medicamentos de bajo costo, la distribución y venta de los mismos en todo el país y la prestación de servicios médicos baratos, junto con el discurso de “ayudar a los que menos tienen” le ha servido para incrementar la rentabilidad de la empresa.

De esta manera, es necesario hacer una reflexión sobre la importancia teórica de replantear los conceptos sobre relaciones laborales, para poder llegar a un concepto ampliado que nos permita analizar y explicar cómo se manifiestan en la práctica, es decir, el lugar de trabajo, la política de relaciones laborales y sindicales, donde la cultura empresarial, las presiones estructurales como la competencia, la competitividad, el mercado y nuevos actores configuran un modelo de negocio y de relaciones laborales y sindicales.

La configuración del modelo de negocio

La empresa de Víctor Gonzales Torres tiene tres divisiones fundamentales para el funcionamiento de dicho corporativo: los Laboratorios Best, que se encargan de la producción de medicamentos genéricos y suplementos alimenticios; las Farmacias Similares, se dedican a la venta de los productos que se elaboran en los Laboratorios Best y de los que compran a otros laboratorios; por su parte, la Fundación Best se encarga de prestar servicios médicos de bajo costo.

Configuración del modelo de negocios del “Grupo Por un País Mejor”



Fuente: elaboración propia.

Los Laboratorios Best

Se dedican a la producción de medicamentos genéricos y suplementos alimenticios de bajo costo. Tienen tres plantas ubicadas en la ciudad de México y cuentan con 639 trabajadores registrados, de acuerdo con datos de afiliación del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

Hasta 1997, los laboratorios no comercializaban sus medicamentos al público y tenía como cliente principal al IMSS. La decisión de dejar de proveer al Instituto de sus productos y abrir las Farmacias Similares para ofrecer sus medicamentos a bajo costo, fue una estrategia que abrió un mercado inédito para los medicamentos que no eran de patente.

Los laboratorios han atravesado por situaciones diversas, en las que el empresario ha reconfigurado sus estrategias. En primer lugar, tenemos que su estrategia de producción tuvo que modificarse debido a que, en un inicio, la empresa vendía medicamentos conocidos como similares, los cuales no pasaban por pruebas de bioequivalencia (BE); la comercialización al público de estos productos y el rápido crecimiento de las Farmacias Similares originó que el empresario tuviera enfrentamientos con los laboratorios internacionales y las autoridades sanitarias que buscaban regular los productos que producía y comercializaba.

Por un lado, los conflictos con las empresas farmacéuticas transnacionales enmarcaron lo que se llamó la “guerra de las medicinas” y se puso en duda la calidad de los medicamentos de los Laboratorios Best. A través

de la Asociación Mexicana de Investigación de la Industria Farmacéutica (AMIIF), se promovieron demandas contra Víctor González Torres, con la intención de recuperar el mercado que habían perdido los laboratorios internacionales. Por otro lado, la estrategia del empresario respecto las controversias con el IMSS estuvo marcada por las campañas publicitarias contra el área de licitaciones y compras del instituto y un plantón afuera de las oficinas del mismo, acusándolo de estar en contra de su política de vender medicinas a precios bajos y de actuar conforme a los intereses de los laboratorios internacionales.

La “guerra de las medicinas” concluyó con la reforma al Artículo 376 de la Ley General de Salud, la cual exige que todos los medicamentos que se venden en el país deben pasar pruebas de bioequivalencia cada cinco años (estas pruebas garantizan la efectividad de los medicamentos), además de establecer una nueva reclasificación en los medicamentos: los innovadores o de referencia y los genéricos, con lo cual se eliminaban los medicamentos “similares” que no demostraron ante la autoridad, la calidad de los productos. Esta nueva presión estructural hizo que los laboratorios se ciñeran a lo establecido por la ley sobre la producción de medicamentos genéricos y se enfocaran en obtener la certificación de todos sus productos, además de comercializar medicamentos genéricos de otros laboratorios en sus farmacias (que llegan a abastecer 70% de lo que se vende en sus farmacias).

Las Farmacias similares

Las farmacias cuentan con más de cuatro mil sucursales y franquicias, 55% son franquicias que se localizan en poblaciones pequeñas y medianas en toda la República, las restantes son propiedad de Víctor González. De acuerdo con informes del IMSS, la empresa tiene registrados 5 390 trabajadores de planta y 2 300 eventuales. Dentro de los productos que se ofrecen en las farmacias (2012) se encuentran 602 medicamentos y 192 vitaminas y suplementos.

El crecimiento del número de farmacias de la empresa se incrementó de manera notable y reporta ganancias importantes que centran la atención en los procesos de comercialización y ventas. La importancia de las Farmacias Similares a nivel nacional en cuanto a su presencia en este mercado lo coloca como la cadena más importante ya que su crecimiento ha sido rápido y tiene presencia en todos los estados de la república, a diferencia de otras cadenas

que se centran en lo regional. Representan casi 20% de farmacias a nivel nacional. A pesar de que la innovación del modelo de negocio SIMI ha sido copiada y se ha incrementado en México, parece ser que la competencia de farmacias similares no logra alcanzar los niveles de expansión del Grupo Por Un País Mejor.

La Fundación Best

La Fundación Best es una Asociación Civil (A.C.) que se enfoca de manera exclusiva a la atención médica y se encarga de reclutar a médicos para que atiendan los consultorios que están anexos a las Farmacias Similares. La fundación pertenece al modelo “Unidos para Ayudar” en el que se integran el servicio de consulta médica, el laboratorio de análisis clínicos y las farmacias similares en el mismo lugar, y se crea la empresa del Sistema Simi de Salud.

El servicio que ofrecen en los consultorios se encuentra dentro de la atención médica de primer contacto o de primer nivel que atiende padecimientos como afecciones estomacales o respiratorias y que en caso de requerirse de atención especializada se canaliza a otras instancias.

Al igual que las Farmacias Similares, el desarrollo de los consultorios ha ido en aumento de manera exponencial a partir de 1998, lo que los ha llevado importar el modelo de negocio a Centro y Sudamérica, en donde ha establecido 85 farmacias en Guatemala y 160 en Chile.

Es relevante el servicio que proporciona la fundación Best a través de sus médicos, ya que la cantidad de consultas externas (que a veces alcanzan seis millones) que otorgan estos consultorios sólo es superada por los 8 millones de consultas mensuales que da el IMSS, de modo que se ha convertido en la segunda red más grande y accesible de atención primaria en México.

La estrategia del modelo de relaciones laborales

El modelo de negocio del “Grupo Por Un País Mejor” está sustentado por un modelo de relaciones laborales y sindicales, en donde cada una de las divisiones que estudiamos tiene una configuración de relaciones laborales y sindicales específicas, debido a que las actividades de cada una es diferente; es decir, la producción de medicamentos, los servicios de la farmacias y

de los consultorios implican un proceso de trabajo y condiciones laborales diferentes.

Si partimos de una definición ampliada de las relaciones laborales, veremos que la estrategia de la empresa está configurada por elementos estructurales, subjetivos de cultura y poder, en donde pueden aparecer otros actores relevantes en la conformación de la relación laboral. Así, la desconfianza y la búsqueda del control por parte del empresario, son parte distintiva del carácter unilateral de las relaciones laborales que prevalece y permea toda la organización.

Si consideramos que las relaciones laborales son los vínculos que se establecen en el ámbito del trabajo, que hacen referencia a la relación entre el trabajo y el capital en el marco del proceso productivo, que puede o no estar regulada por un contrato de trabajo, individual o colectivo, en el que se estipula los derechos y obligaciones de ambas partes, tenemos que la empresa tiene una política antisindical que excluye cualquier representación colectiva que permita establecer la bilateralidad en el establecimiento de las relaciones laborales.

Los laboratorios Best

Reclutamiento y perfil laboral

Los requisitos formales que establece la empresa para reclutar personal, como la credencial del IFE, cartas de recomendación, hoja rosa del IMSS o comprobante de estudios, existen otra serie de requisitos que son muy importantes para la empresa, como son la experiencia, es decir, se solicita comprobar los años de experiencia, las causas de despido o de abandono del trabajo y si práctica alguna religión. Otros requisitos son no tener antecedentes penales, no contar con familiares que estén laborando en la empresa y no ser mayores de 35 años.

El proceso de reclutamiento atraviesa por dos momentos: primero, la presentación de papeles y su revisión por parte del reclutador; segundo, se realiza un examen y entrevista; en este momento, la interacción entre entrevistado y entrevistador será relevante para la contratación ya que juegan los elementos objetivos que establece la empresa y subjetivos del entrevistador.

La religión católica y la práctica de ésta se vuelven un elemento definitorio para ser contratado por la empresa, como lo afirmaron los siguientes entrevistados:

En la solicitud que te dan se meten mucho la religión. El que te entrevista te pregunta si vas seguido a la iglesia o te confiesas (Entrevista, 2).

En la entrevista, a mí me tocó una licenciada que contrataba sólo a los cristianos, si no eras cristiano no te contrataba. Cuando me preguntó sobre mi religión, le dije que soy un poco creyente del cristianismo, entonces me preguntó si era cristiano y le contesté que de cierta manera sí. Terminó diciendo que lo dejaría como que era cristiano (Entrevista, 7).

El componente religioso también está presente al interior de las instalaciones de los laboratorios y en la celebración de determinadas ceremonias que realiza la empresa, lo cual puede pensarse como un asunto de carácter personal y de respeto hacia los trabajadores en cuanto a sus creencias religiosas, sin embargo, tiene un trasfondo que tiene que ver con inculcar la aceptación de las condiciones laborales de la empresa.

Otro aspecto importante para la contratación y que se vuelve vital en el proceso de trabajo es la experiencia previa que tienen los trabajadores y la que van adquiriendo. El personal que opera en laboratorios farmacéuticos en las áreas de fabricación y acondicionamiento requieren tener estudios mínimos de preparatoria; sin embargo, le han permitido la entrada a personas que no cuentan con dichos estudios pero que cuentan con experiencia en el ramo y de igual forma facilitan que personal de limpieza que tiene secundaria pueda pasar como operador a las áreas de fabricación o acondicionamiento siempre y cuando se encuentren estudiando el bachillerato, lo cual nos señala que existe cierta capacitación para ascender, el cual se limita a este nivel, ya que el ascenso de operador a supervisor es difícil (Entrevista, 1).

Una vez que son contratados los trabajadores, la empresa se asegura que no vayan a representar un peligro para la empresa, por lo cual corrobora que la información que dieron en la entrevista sea correcta. Así, tenemos que el control es patente desde el inicio mismo de la contratación y tiene como fin establecer como línea de comportamiento los parámetros establecidos.

Condiciones de trabajo

Existen dos áreas para la producción: envasado y acondicionamiento. Los horarios de estas áreas son: matutino de 07:00 a 15:00; vespertino de 15:00 a 23:00; nocturno de 23:00 a 18:00 de lunes a viernes. En cada área existe una

sola categoría de trabajador, en el área de fabricación se denomina *auxiliar de fabricación* y en el área de acondicionamiento se llama de *operador*; en ambos casos existe un salario único que se diferencia de trabajador a trabajador por la antigüedad laboral. Esta diferencia es mínima, por ejemplo, un trabajador con doce años percibe un salario diario de 123 pesos y uno con cinco años tiene un sueldo de 116 pesos. Al salario base, se aumentan 200 pesos mensuales por los primeros cinco años de labores; a los quince años se aumentan otros 200 pesos. La forma de pago es semanal, en promedio el salario que reciben los trabajadores de acondicionamiento es de 688.00 pesos semanales, en tanto que los empleados de fabricación tienen un salario semanal promedio de 865.00 pesos.

De acuerdo con los entrevistados los ingresos “verdaderos” son las compensaciones salariales mensuales que giran en torno de la productividad; esta “compensación” llega a ser el principal atractivo para trabajar en esta empresa en relación a otros laboratorios (Entrevista, 2), ya que dicha retribución puede llegar a ser del doble de su salario base.

A diferencia de las Farmacias similares, donde las compensaciones son por los resultados individuales; en los laboratorios se obtienen por los resultados de toda un área, lo cual significa que los niveles de autocontrol de los proceso de trabajo se incrementan ya que la producción se realiza en secuencias repetitivas y el retraso de un obrero en la producción afecta todo el proceso de trabajo, lo cual repercute directamente en las retribuciones de todos los que están operando la máquina en un área, que llega a involucrar hasta 17 personas.

En este sentido, trabajar horas extras para incrementar las compensaciones es una decisión opcional, sin embargo, rehusarse a hacerlo es considerado por la empresa como una falta de participación y apoyo para la misma; existe una coacción simbólica al faltar a los valores que enarbola la empresa: la lealtad y el compromiso.

Respecto a los ascensos, es importante señalar que no existen establecidos de manera formal ya que los trabajadores pueden ir adquiriendo el conocimiento sobre cómo manejar la maquinaria y hacerse operadores, sin que ello signifique que reciban un incremento salarial o tengan una categorización diferente; es el caso de los trabajadores que inician en mantenimiento, ya que se les otorgan las oportunidades de ascender hasta el puesto de operadores. La ventaja para los operadores se presenta por la oportunidad de capacitarse en cuanto al conocimiento de las distintas máquinas, lo cual les permite salir como obreros calificados y colocarse en algún otro laboratorio (Entrevista,

2). Para el caso de los trabajadores de fabricación, los ascensos son casi nulos debido a que el siguiente puesto jerárquico es el de supervisor, y éste es un puesto destinado para profesionistas con licenciatura en Químico Farmaco-Biología o Químico Industrial.

Es importante señalar que los ascensos en cuanto a los operadores de maquinaria no aparecen dentro de la empresa; aunque para los trabajadores que inician en mantenimiento se les otorgan las oportunidades de ascender hasta operadores. La ventaja para los operadores, como señalamos, se presenta por la oportunidad de capacitarse en cuanto al conocimiento de las distintas máquinas, lo cual les permite salir como obreros calificados y colocarse en algún otro laboratorio.

Las causas de despido se presentan cuando se atenta contra el patrimonio de la empresa, hecho que queda a la discrecionalidad de la gerencia, toda vez que el trabajador firma su renuncia con anticipación. La aceptación de las difíciles condiciones laborales impuestas por los ritmos de trabajo, son aceptadas en gran medida por la búsqueda de las compensaciones extras.

Las Farmacias Similares

La principal actividad de esta división es la venta de medicamentos y los vendedores se vuelven clave en el proceso de crecimiento de la misma. Los ritmos de trabajo a que se someten estos trabajadores son principalmente por la exigencia gerencial de vender y por alcanzar las “compensaciones” salariales que se reflejan en sus ingresos mensuales. De esta manera, la organización del proceso de trabajo de las farmacias se basa en un intenso ritmo de trabajo, con una mano de obra poco calificada y sin estabilidad laboral. Al ser las ventas la función principal de las farmacias, la organización se realiza de acuerdo con la ubicación de la farmacia, su tamaño y la cantidad de ventas que realice. Este punto se vuelve importante ya que los trabajadores estarán compitiendo por trabajar en las farmacias mejor localizadas comercialmente, donde haya gran afluencia de público, debido a que las ventas son más altas y los ingresos se incrementan sustancialmente.

En general, la plantilla de una farmacia es de un jefe (encargado), un subjefe (sub encargado), dos vendedores, un cajero, un *botarguero* y un intendente. Las farmacias inician labores a las 8 de la mañana y todos los trabajadores tienen que estar media hora antes de abrir, para prepararse para la atención de clientes. Las actividades de los trabajadores varían de acuerdo al tamaño de las farmacias, debido a que en unos casos no cuentan con empleado

de limpieza, por lo que los mismos vendedores y cajeros deben ayudar con las labores de limpieza de mostradores y de pisos.

Ahora bien, hacía arriba de la organización de las farmacias, existen otras dos instancias jerárquicas que son fundamentales en la organización: los supervisores y los gerentes de zona. Estos dos niveles hacen llegar las líneas generales de la dirección general y buscan aplicarlas de acuerdo a los planes específicos que son implementados por los supervisores.

Podríamos considerar que la forma organizativa de las farmacias es flexible en cuanto a la contratación, la relación salarial y numeral. Las Farmacias Similares nacieron flexibles puesto que su plantilla de vendedores se adecua a las necesidades del mercado en disposición de horarios y de salarios, toda vez que ingresaron a la empresa con condiciones contractuales temporales y sin ninguna garantía de estabilidad laboral.

En cuanto a los ascensos, no hay criterios definidos para los ascensos, aunque tenemos ejemplos en donde el trabajador puede empezar en limpieza o de *botaguero* y ascender hasta jefe de farmacia, lo cual es visto por todos ellos como “una ventaja que no encuentran en otros lados”. Los ascensos se realizan en la mayoría de las ocasiones por la promoción que hacen los jefes inmediatos, los cuales toman en consideración la actitud del empleado, ya que “siempre que se vea el compromiso” hay posibilidades de ascender a sub encargado y jefe de farmacia (Entrevista, 9). De igual forma, el ascenso a supervisor y gerente está determinado por los mandos inmediatos; aunque cabe mencionar que actualmente “ya no hay tanta facilidad para llegar a este nivel porque ha quedado saturado” (Entrevista, 14), lo cual quiere decir que en los mandos medios hay poca movilidad que hace difícil ascender a estos niveles.

Reclutamiento y perfil laboral

Los vendedores de farmacia y los cajeros tiene una escolaridad promedio de preparatoria, aunque hay personal que cuenta sólo con la secundaria; son hombres y mujeres con una edad promedio de 25 a 35 años; gran parte de ellos no cuenta con experiencia y por lo general permanece en promedio dos años en la empresa. El personal de intendencia tiene estudios de secundaria en promedio; sus edades oscilan entre los 20 y 30 años; la mayoría no cuenta con experiencia. Los jefes y subjefes tienen en promedio una escolaridad de preparatoria y en muy pocos casos han terminado alguna carrera.

Condiciones laborales

Los vendedores de las Farmacias similares son reclutados por medio de contratos temporales y no cuentan con representación sindical. Al firmar su renuncia con anticipación, acepta tácitamente las condiciones laborales que se le imponen; las causas más frecuentes de despido son las que se relacionan con atentados al patrimonio de la empresa (como el robo de mercancía), los cuales son catalogados por la gerencia de manera discrecional.

Las farmacias tienen tres turnos: matutino: 07:30 a 15:30; vespertino: 14:30 a 22:00; nocturno: 21:00 a 7:30. El horario promedio de los trabajadores es de 8 horas, aunque en ocasiones se extiende debido principalmente a los cambios de turno, en donde el personal del turno matutino se queda más tiempo para entregar la farmacia al siguiente turno.

Todos los trabajadores de la farmacia tienen un día de descanso a la semana; en el caso de los vendedores, cajeros e intendentes, este día es asignado por los jefes de farmacias y dependen de las cargas de trabajo que tenga la farmacia; a su vez, los días de descanso de los jefes y subjefes son asignados por la gerencia de zona.

En cuanto a la relación salarial, los jefes de farmacias tienen un salario de 5 200.00 mensuales; los subjefes de 4 800.00; los vendedores, cajero y botargueros perciben 3 100.00; y los intendentes tienen un salario base de 2 500.00 mensuales. Todo el personal cuenta con las mismas prestaciones: Inscripción al IMSS, vacaciones de seis días al año a partir del primer año de labores, que se incrementan dos días por cada año de servicio; vales de despensa mensuales por 300 pesos; aguinaldo de 15 días de salario base y un vale por 1000 pesos; reparto de utilidades; prima dominical de 30 pesos; bono por cumpleaños de 350 pesos; reparto de utilidades; apoyo económico para educación de 750 pesos mensuales; vales de despensa mensual de 300 pesos que se depositan en una tarjeta.

Aparte de los salarios que perciben los trabajadores de las farmacias, también cuentan con un sistema de compensaciones que hace que los vendedores lleguen a considerar el sueldo base como intrascendente para sus ingresos totales ya que lo consideran mínimo y sólo les “sirve para los pasajes” (Entrevista, 8). Otra manera de incrementar los ingresos es por medio de la venta individual de vitamínicos y suplementos, de la cual reciben 10% de compensación. Este ingreso puede ser obtenido por todo el personal de la farmacia, incluyendo al botarguero y al personal de intendencia. Por otra parte, y de acuerdo con la dinámica de compensaciones por venta, los

logros de ventas totales de las farmacias benefician de igual manera a todos los trabajadores, incluyendo a los supervisores, los cuales reciben su compensación mensual en base a la venta total de las farmacias que coordina. Las metas de venta se cambian anualmente y dependen del tamaño de la farmacia, su ubicación y del personal con el que cuenten.

Respecto a los ascensos, la empresa permite ascender hasta cierto límite, por ejemplo un trabajador puede empezar en limpieza o de botarguero y ascender hasta jefe de farmacia, lo cual es visto por todos ellos como una ventaja que no encuentran en otros lados. Dicha situación ha hecho que extrabajadores de las farmacias consideren su retorno por las condiciones que existen en otras empresas, de tal manera que se aceptan las condiciones laborales, principalmente por los ingresos extras que obtienen por su labor de ventas.

La Fundación Best

De acuerdo con la titular de la Fundación Best, estos médicos son independientes del Corporativo y asegura que el objetivo es totalmente social pues su modelo es hacer alianza con los médicos. Las condiciones que establece la fundación a los médicos es que proporcionen “atención con calidad”, que atiendan de 8 a 21 horas y que no cobren más de 35 pesos; ellos se quedan con el cobro de consulta, no pagan renta y no están obligados a prescribir genéricos de Farmacias Similares.

El objeto social y calidad del servicio buscan que quede garantizado con ciertos requisitos que se le piden al médico y con la supervisión de su actividad. Dentro de los requisitos que deben cumplir los médicos que recluta la fundación Best, de acuerdo a la entrevista hecha al ex vicepresidente de la empresa, está la honorabilidad y vocación altruista para conducirse con ética frente a sus pacientes, ser honestos, competentes y con conocimientos (Entrevista, 34); sin embargo, cuando los consultorios iniciaron funciones, de manera discrecional, se permitían contratar pasantes de medicina que no contaban con título, pero que les permitía ofrecer el servicio médico. La falta de regulación permitía este tipo de situaciones, y la empresa se escudaba bajo el argumento de que la participación de estos médicos era parte un servicio social en beneficio de las comunidades, lo cual llevó a que diversos actores, como la SSA y las compañías farmacéuticas, prestaran más atención al funcionamiento de dichos consultorios.

Reclutamiento y perfil laboral

Los consultorios de la Fundación Best anexos a las Farmacias Similares están organizados de acuerdo a las necesidades de las farmacias y cuentan con mano de obra calificada al exigir que los médicos tengan su título y cédula profesional, pero al igual que los trabajadores de las otras divisiones no tiene ninguna estabilidad laboral. Los ritmos de trabajo están marcados por la iniciativa del médico en cuanto al servicio que presta y por el cual determina el tiempo de atención del paciente; lo anterior significa que la calidad del servicio será determinada en mayor grado por el médico y no por la empresa, la cual se limita a que los pacientes no presenten ningún tipo de queja sobre el servicio. El tipo de atención médica que se ofrece en estos consultorios es lo que se conoce como atención de primer contacto, y se concreta a atender principalmente afecciones respiratorias, gastrointestinales, resfriados, infecciones de garganta o curaciones.

Condiciones de trabajo

Desde que la Fundación Best solicita los servicios profesionales de médicos para que colaboren con los objetivos de la misma, la relación laboral de éstos, en términos jurídicos, con la empresa jamás se concreta, debido a que son enrolados como coadyuvantes de la “labor social” que realiza la empresa por medio de un contrato de comodato que realiza con la Fundación. El comodato, es el contrato por el cual los médicos usan el consultorio de la fundación para otorgar el servicio, y se vuelve el candado para impedir cualquier acción legal en contra de la empresa; incluso, a nivel subjetivo estos médicos no tienen en su referente ninguna intención de interponer algún tipo de denuncia contra el corporativo.

El objetivo de la Fundación Best con el establecimiento de los consultorios tiene en primer lugar el incremento de las ventas. Lo cual les ha resultado operable en el sentido de que el paciente tiene la posibilidad de adquirir los medicamentos recetados sin desplazarse mucho, con independencia de que no se obligue a los médicos a recomendar los productos de las Farmacias Similares; la inmediatez de ésta se convierte en un referente espacial para potenciar las ventas de las farmacias. Así, el trabajo de los médicos se vuelve parte importante del modelo de negocio, sobre todo si se considera la eficiencia personal de algunos médicos.

De esta manera, la Fundación Best opera como una empresa subcontratista que abastece de mano de obra profesional gratuita a las farmacias similares, hecho que ha permitido manejar de manera flexible la jornada de los médicos. Los horarios de trabajo de los consultorios son de 09:00 a 15:00 y de 15:00 a 21:00; en un turno se atienden alrededor de 15 a 20 consultas diarias y de acuerdo a los informantes, hay casos en los que un médico llega a cubrir los dos turnos, ya sea porque inicia su ejercicio profesional o por no tener otro empleo.

La consulta se cobra, como honorarios por parte del médico, a treinta pesos. Al mes, el médico percibe un ingreso promedio de ocho mil a doce mil pesos, ingreso que puede variar dependiendo del tipo de farmacias y de la afluencia de gente. Por parte de estos médicos, el ingreso que obtienen es percibido como *raquítico* a pesar de que puede llegar a ser de cinco o seis veces el salario mínimo general vigente en el país.

Podemos ver que al igual que en las farmacias y los laboratorios, los ingresos están determinados por la “productividad”. En primera instancia, se podría pensar que el trabajo de los médicos tiene una autonomía absoluta en cuanto al ejercicio de su profesión, pero la relación que guardan con los supervisores de la fundación se llega a tornar ríspida en cuanto a la asignación de farmacias para trabajar ya que dicha asignación obedece en algunos casos a preferencias o acuerdos previos que dejan de lado la eficiencia del médico. Esta situación se manifiesta de igual manera en cuanto al funcionamiento del equipo del consultorio (baumanómetro o estetoscopio por ejemplo) que proporciona la fundación, equipo que en ocasiones el médico tiene que adquirir por cuenta propia por la falta de atención de la empresa.

Las opiniones de los médicos de los consultorios de la fundación Best respecto a su situación laboral son heterogéneas, en algunos casos la viven como una resignación y otros con orgullo porque consideran que realizan un servicio a la población de escasos recursos. A la mirada de otros médicos que trabajan en otras instituciones, son vistos con desprecio ya que su salario y condiciones laborales *no son dignos de un médico*, el cual ha atravesado por una formación intensiva y costosa que debe ser mejor remunerada.

A pesar de todas las consideraciones precedentes, esta empresa ha generado un mercado de trabajo emergente para los médicos, no sólo para los de recién egreso de la carrera, sino que incluye personal que tiene experiencia y se encuentra laborando en otros empleos del sector público y privado, es decir, las condiciones estructurales macro le han permitido colocarse como una válvula de escape frente a los crecientes niveles de desempleo en el país.

Configuración el modelo de relaciones sindicales

En el Grupo Por Un País Mejor, cada división tiene una configuración de relaciones sindicales específicas que tienen como eje una estrategia anti-sindical. La postura antisindical del empresario influye en su estrategia de relaciones laborales que está marcada por una flexibilidad unilateral que no permite ningún tipo de representación colectiva de los trabajadores.

Las condiciones estructurales de carácter político-económico relacionadas con el modelo económico de sustitución de importaciones, le permitieron tener un sindicato de protección en los laboratorios, en donde podían manejar las relaciones laborales de manera discrecional; con el modelo neoliberal, se facilitó su desarrollo empresarial y ya no se vio necesaria “una representación sindical” en las farmacias, con lo que la unilateralidad de las relaciones laborales fue más evidente; el desarrollo de su estrategia de relaciones sindicales lo llevó a tomar la decisión de eliminar por completo el carácter jurídico laboral de las relaciones que establece con sus empleados en los consultorios. Es así que en los consultorios de la Fundación Best, se cristaliza la máxima flexibilización de la empresa: cuenta con mano de obra calificada, sin ningún tipo de prestación social y sin retribución salarial por parte de la empresa.

Movimiento e intento de la acción colectiva

A pesar de que el empresario ha logrado imponer unilateralmente las relaciones y las condiciones de trabajo en las divisiones, no ha dejado completamente inactivos a los trabajadores, ya que se han expresado dos casos de organización colectiva: en los Laboratorios Best se hizo un paro de labores y en las farmacias de la ciudad de Morelia, los vendedores intentaron crear un sindicato; si bien es cierto que son casos aislados, también son significativos en la construcción de identidades colectivas.

El conflicto en los laboratorios se ocasionó por el decrecimiento de la actividad productiva de la empresa, lo cual, en un sistema salarial por compensaciones afecta directamente a los trabajadores, toda vez que sin actividades productivas a realizar, los trabajadores verán disminuidos sus ingresos, ya que la mayor parte de su salario lo consiguen a “destajo”. En este punto, es interesante señalar que las demandas de los trabajadores estaban centradas en la falta de trabajo, no en el sistema salarial como tal, ni en las condiciones laborales, ni mucho menos en la falta de representación colectiva.

Antes del paro de labores que realizaron, un grupo de cinco trabajadores se entrevistaron con la Gerente General de los laboratorios, para que les explicara la situación. La respuesta de la gerencia fue que las Farmacias Similares no estaban vendiendo lo suficiente para que los laboratorios pudieran producir más; sin embargo, a los trabajadores les pareció contradictoria la respuesta porque veían la expansión de las mismas, lo que les explicaba que se debía principalmente a que estaban maquilando los medicamentos en otros laboratorios.

La situación salarial no se modificó y decidieron tener una reunión con el dueño de la empresa para plantearle su situación. Una vez que Víctor González Torres se reunió con los trabajadores, notaron que su actitud fue “a la defensiva y agresiva”, actitud que contrastaba con la imagen que les había mostrado anteriormente en las visitas que hacía a los laboratorios, en donde les decía que la empresa era para los trabajadores y que “si al barco le iba bien, a los tripulantes les iría de maravilla” ya que un “trabajador bien pagado le producía más”.

La reunión estuvo marcada por la explicación unilateral del empresario que en todo momento reiteró e hizo hincapié en que las decisiones de su empresa las tomaba él: “aquí no vienen a poner reglas, si quieren imponer reglas hagan su propia empresa” y amenazó a los inconformes diciéndoles que “las farmacias estaban en crisis y no necesitaba más *stock*, así que al que no le convenga, gracias; y al que se quede, tiene que apegarse a lo que se establezca” (Entrevista 7).

Cuando el empresario se enteró de que el conflicto podría llegar a los medios de comunicación, cambio de actitud y les pidió tiempo para que las Farmacias se recuperaran. Terminó su explicación diciendo que el asunto lo arreglarían sin conflictos y sin necesidad de la presencia de las televisoras puesto que no buscaba un escándalo por ser una figura pública y también les aseguró que sus demandas se resolverían paulatinamente (Entrevista, 1).

A pesar de esto, la empresa aplicó *mano dura* al despedir directamente a los trabajadores que iniciaron el movimiento “por haber alebrestado a la gente, y a partir de entonces todo aquel que empieza a *grillar* es despedido” (Entrevista 7). Así, se disolvió el intento de la formación del sindicato, donde quedó claro que la postura del empresario es la que prevalece sobre cualquier acción que contravenga sus decisiones. No hubo ninguna negociación y sí se impuso el autoritarismo, la unilateralidad y el miedo a perder el trabajo.

El otro intento de acción colectiva fue realizado por parte de los vendedores de las Farmacias Similares en la ciudad de Morelia. Este caso es

importante porque establece diferencia con el paro de los Laboratorios Best, ya que aquí sí lograron crear una agrupación colectiva. Los trabajadores que iniciaron la acción colectiva (en su mayoría mujeres) pertenecen a conjunto de franquicias que opera en la ciudad de Morelia y Guadalajara y que son propiedad de un sólo franquicitario.

Las condiciones laborales que prevalecen en estas franquicias son diferentes a las que existen en las sucursales. Estos trabajadores cuentan con un salario de 155 pesos diarios y afiliación al IMSS, condiciones parecidas a las de los trabajadores de las sucursales, aunque en estas franquicias hay irregularidades laborales: carecen de descanso semanal, vacaciones, primas vacacionales, aguinaldos y reparto de utilidades.

Las cargas de trabajo van más allá de las funciones para las que son contratadas, ya que llegan a realizar funciones de limpieza, de mantenimiento y de traslado de medicamentos, con lo que sus horarios laborales exceden los establecidos al inicio de su contratación. La jornada de trabajo, es de ocho horas, aunque se doblan turnos sin remuneración y no se tiene un horario específico para descansar, debido a que la farmacia no puede quedar sin atención la farmacia.

Respecto al sistema de pagos por compensaciones que establece la empresa para sus trabajadores, y que es el principal ingreso que tienen los trabajadores de las sucursales, no se aplica para estos vendedores ya que los objetivos de venta son manejados de manera unilateral por el franquicitario sin tomar en cuenta los parámetros de la empresa, con lo que el salario por compensaciones se diluye junto con la eliminación del pago de tiempo extra y otras prestaciones.

En general, la explotación, el bajo salario y la precarización de las condiciones laborales motivaron a los trabajadores decidieran reunirse para buscar solución. Este hecho fue motivo para que el franquicitario tomara represalias contra ellos para eliminar la formación sindical.

Las condiciones de relaciones laborales y sindicales en Morelia, nos lleva a considerar que la empresa se desliga del funcionamiento de las franquicias, ya que de acuerdo con los entrevistados, en varias ocasiones solicitaron la intervención de la empresa sin recibir ningún tipo de información. Así, la figura del franquicitario se convierte en un actor principal que sigue las líneas de la estrategia de relaciones laborales y sindicales de la empresa, aunque las reconfigura a sus intereses para generar mayor rentabilidad y crea mayor precariedad en las condiciones de trabajo.

Observaciones finales

La estrategia de relaciones sindicales que aplica la empresa es de corte netamente antisindical: ninguna representación sindical ayuda al desarrollo de las empresas. De acuerdo al ex vicepresidente de la empresa, mientras exista trabajo “bien remunerado” no es necesaria dicha representación, la cual va en contra sus políticas del esfuerzo y lealtad; es decir, para la empresa el esfuerzo individual ayuda con la productividad y la competitividad; en tanto que la lealtad hacia la empresa inhibe cualquier intento de organización colectiva contraria a los intereses de la empresa e incluso inhibe que los trabajadores tengan comportamientos que mermen el patrimonio de la misma ya que reiteradamente se les señala que atentar contra la empresa les perjudica a ellos.

El papel del Estado ha permitido y facilitado el surgimiento de este tipo de negocios en áreas primordiales de atención estatal, como es el caso de salud. Es así que algunos empresarios vinculan su estrategia de negocios con el discurso de ayudar a los segmentos pobres de la población, en una especie de populismo desde la élite; es decir, la búsqueda de ganancia se obtiene al permitir que esta población acceda a servicios que el Estado no puede cubrir totalmente. De esta manera, se configuran, desde la práctica, dos puntos importantes: la búsqueda de ganancia y la ayuda a “los más necesitados”, donde empresario, trabajadores y clientes se ven beneficiados. Sin embargo, al adentrarse al mundo laboral, tenemos que la realidad difiere con el discurso, por lo menos en lo que se refiere a las condiciones labores de los trabajadores de la empresa.

La situación laboral que prevalece en el país, permite que en las tres divisiones del grupo existan las condiciones que debilitan la posición del trabajador en el mercado de trabajo, que aunado con el crecimiento del empleo informal y de la subcontratación, conforma el contexto adecuado para el surgimiento y consolidación de mercados precarios, en donde lo importante es poder trabajar aunque no sea compatible la capacitación, entrenamiento y habilidades con la retribución (Salas y Zepeda, 2003)

Ahora bien, tenemos que la empresa de Víctor González Torres en la búsqueda de una mayor rentabilidad creó todo un mecanismo de reclutamiento que incluye los contratos con renuncia anticipada, salarios bajos e inestabilidad laboral. Estos hechos nos permiten observar la configuración de un modelo de relaciones laborales y sindicales, en el que la flexibilización unilateral y la imposición de condiciones de trabajo son la estrategia nodal.

En general, las estrategias de la empresa han sido rentables, por un lado, cuentan con un mercado de ventas en expansión, donde no sólo los sectores menos favorecidos utilizan los medicamentos y servicios de la empresa; por otro lado, tienen su mercado laboral en expansión con trabajadores en condiciones precarias, todo lo cual les permite mantenerse como líderes en el ramo. Es de esta manera que la presión y control de los trabajadores, por parte de la empresa, permite fijar las condiciones laborales de manera unilateral e inculcan una cultura empresarial y corporativa.

Referencias

- Chu, Michael (2010), *Farmacias similares. Un caso de negocios en la base de la pirámide*, ENOVA Thinking Reunión del Board Regional Miami, 13 de mayo, 2010 IAE Business School, Consulta electrónica: 23 agosto 2013, 12:140, en http://www.iae.edu.ar/SiteCollectionDocuments/Investigacion/ENOVA/2010-11_MichaelChu_NegociosBasePiramide.pdf
- De la Garza, Enrique (coord.) (1988), *Estrategias de modernización empresarial en México. Flexibilidad y control sobre el proceso de trabajo*, México, Fundación F. Ebert.
- _____ (2002), *Corporativismo sindical y modelo neoliberal en México*, Consulta electrónica, 12 julio 2013, 12:20, en <http://docencia.izt.uam.mx/egt/congresos/otero%20espa%F1ol.pdf>
- _____ (2006), “Del concepto ampliado de trabajo al de sujeto laboral ampliado”, en Enrique De la Garza, *Teorías sociales y estudios del trabajo: Nuevos enfoques*, México, Anthropos/UAMI.
- _____ (2011a), “Más allá de la fábrica: los desafíos teóricos del trabajo”, *Nueva Sociedad*, No. 232, marzo-abril de 2011, ISSN: 0251-3552, (www.nuso.org).
- De la Garza, Enrique (2011b), “Problemas conceptuales, relaciones de trabajo y derechos laborales de los trabajadores informales”, *Revista Internacional de Estadística y Geografía*, vol. 2 Núm. 3 septiembre-octubre. Consulta electrónica, 23 junio 2013, a las 11:24, en http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/especiales/revista-inter/RevistaDigital4/Doctos/RDE_04_Art01.pdf
- Gutiérrez, Daniel y Gutiérrez, Pablo (2001), “El sindicalismo en Aguascalientes” en Enrique De la Garza (coord.), *Democracia y cambio sindical*

- en México*, Fundación Friedrich Ebert/ Centro Americano para la Solidaridad Sindical Internacional/ Plaza y Valdés.
- Hernández, Marcela (2012), *Las estrategias empresariales de subcontratación internacional*, UAMI/ Plaza y Valdés.
- Lope, Adreu; Gibert, Francesc y Otriz, Daniel (2002), *Atajar la precariedad laboral*, Icaria, Barcelona.
- Salas, Carlos y Eduardo Zepeda (2003), “Empleo y salarios en el México contemporáneo”, en Enrique De la Garza, y Carlos Salas (coords.), *La situación del trabajo en México*, 2003, México, Plaza y Valdés.

Referencias electrónicas

- El Economista* (2011, 12 de julio), “Mercado farmacéutico se reacomoda”. Recuperado de <http://eleconomista.com.mx/industrias/2011/07/12/mercado-farmaceutico-se-reacomoda> (consultado el 18 de febrero de 2013).
- La Jornada* (2011, 28 de julio), “Centenario líder sindical reta al tiempo y sigue en funciones”. Recuperado de <http://www.jornada.unam.mx/2011/07/28/sociedad/048n1soc> (consultado el 15 de agosto de 2013).
- Quiminet (2006, febrero), “Conozca las buenas prácticas de manufactura”. Recuperado de <http://www.quiminet.com/articulos/conozca-las-buenas-practicas-de-manufactura-bpm-5809.htm> (consultado el 30 diciembre 2012).

Santiago Pichando Palacios: Doctorante en Estudios Sociales en la UAMI, email: santiagopichardo@hotmail.com

Reestructuración y flexibilidad en la industria automotriz mexicana: el caso de Ford Cuautitlán

Willebaldo Gómez Zuppa

Resumen

En este artículo abordamos los efectos que la crisis tuvo en la industria terminal del sector automotriz en México, centrándonos en el corporativo Ford Motors Company y los cambios ocurridos en cuanto a sus estrategias productivas y las relaciones laborales, dentro de este proceso se encuentra la reestructuración productiva de su añeja planta de Cuautitlán Izcalli localizada en el Estado de México para producir el nuevo modelo Fiesta. La reestructuración de la planta se planea antes de la crisis económica y entra en operaciones en el año del 2010. En las últimas dos décadas, el corporativo ha adoptado una estrategia transregional y consolidando las plataformas globales de producción, coordinando su intervención con una perspectiva mundial de sus operaciones, participando de esta forma en distintos proyectos y modalidades de colaboración conjunta con otras firmas automotrices.

Palabras clave: Flexibilidad, Automotriz, Productividad, Reestructuración.

Abstract

This article deals with the effects of the crisis on the terminal automotive industry in Mexico, focusing on the corporate Ford Motors Company and the changes in their production strategies and industrial relations within

Trabajo, Año 8, No. 12, julio-diciembre 2014, tercera época

this restructuring process is production of its old plant in Cuautitlan Izcalli located in the State of Mexico to produce the new model Fiesta. The restructuring of the plant is planned before the economic crisis and into operations in 2010. In the past two decades has adopted a corporate strategy and transregional consolidating global production platforms, coordinating their intervention with a global perspective of business, thus participating in various projects and modalities for joint collaboration with other automakers.

Key words: Flexibility, Automotive, Productivity, Restructuring.

Résumé

Cet article traite des effets de la crise sur l'industrie automobile borne au Mexique, en mettant l'accent sur la l'entreprise Ford Motors Company et les changements dans leurs stratégies de production et des relations industrielles au sein de ce processus de restructuration est production de son ancienne usine à Cuautitlan Izcalli situé dans l'État de Mexico pour produire le nouveau modèle Fiesta. La restructuration de l'usine est prévue avant la crise économique et dans les opérations en 2010. Dans les deux dernières décennies, a adopté une stratégie d'entreprise et la consolidation transrégionale plates-formes mondiales de production, de coordonner leur intervention dans une perspective globale de l'entreprise, participant ainsi à divers projets et les modalités de collaboration conjointe avec d'autres constructeurs automobiles.

Mots-clés: flexibilité, l'automobile, la productivité, de la restructuration.

Introducción

Hablar de la industria automotriz en la actualidad, significa hablar de los efectos que ha tenido sobre el sector la crisis económica más importante que ha atravesado la historia del capitalismo mundial desde finales de los años veinte del siglo pasado. La historia de la industria automotriz es un reflejo fiel de la historia del capitalismo en los últimos cien años (Juárez, 2005), la cual ha atravesado por distintas modificaciones desde su inicio, motivado por la aparición de distintos desarrollos tecnológicos, la competencia y la cooperación.

El desarrollo de la producción en masa mediante la línea de montaje que creó Henry Ford, así como la vinculación con el cronómetro de tiempos y movimientos de Federico Taylor dieron a la producción automotriz un fuerte impulso en una etapa muy temprana de siglo XX, popularizando y extendiendo por toda la industria manufacturera el modelo productivo fordista, posteriormente sucesivas transformaciones en la organización de la producción como las incorporadas por Sloan en General Motors, le dieron una difusión importante al automóvil, siendo considerado como escala de diferenciación social y eje de la movilidad del ser humano por la vida.

En la producción automotriz mundial existen algunos rasgos notables; como fue que la producción automotriz tuvo un ascenso vertiginoso en la primera década del siglo XXI, mostrando año con año un incremento en la producción de vehículos, consolidando al automóvil como el medio de transporte más recurrente, inclusive en el año de 2009 en el que se registra una disminución de la producción automotriz derivada de la crisis financiera desencadenada en octubre de 2008, no fue tan profunda, pues en el año de 2010 se revierte la tendencia negativa, llegando a una cifra récord de producción mundial con 70 millones 748 mil vehículos en ese mismo año.

La crisis económica tuvo una repercusión muy fuerte en el entorno automotriz, muestra de ello es la disminución que tienen los índices de producción en prácticamente todos los países productores, para nadie es noticia que el sector financiero tiene que ver demasiado con el desarrollo de la producción y comercialización de automóviles, por lo cual el futuro incierto que presenta el sector financiero con altibajos constantes, tienden a desestabilizar el desarrollo de la producción automotriz. El repunte de la producción en 2010 está asociado a los bonos que los gobiernos otorgaban para la compra de nuevos automóviles, sin embargo esto tiende a apuntar también hacia una reestructuración productiva, tal y como la crisis de los setenta, la incorporación de nuevas tecnologías como los motores híbridos, las relaciones laborales, los apoyos financieros y gubernamentales, los marcos de cooperación y el incierto panorama económico estarán detrás de esta reestructuración.

El nuevo método de Ford: la flexibilidad productiva y laboral como estrategia

El lanzamiento del nuevo Ford Fiesta y la reestructuración de la añeja planta de Cuautitlán vinieron a coronar una estrategia de la marca que comenzó

en el año 2006. La estrategia denominada “One Ford”, apunta optimizar el tamaño de la empresa, crear productos globales y aprovechar las sinergias de las distintas operaciones de la compañía, lo que le permitió sortear la crisis económica sin ayuda del Estado norteamericano.

El actual presidente y CEO de la marca, Alan Mulally, el responsable de que Ford haya logrado salir de la crisis económica sin la ayuda del Estado norteamericano¹ —a diferencia de las otras dos grandes de Detroit, General Motors y Chrysler— arrojando en la actualidad números azules y le haya permitido recobrar un lugar entre las principales armadoras del mundo.

El *American way of life*, de la década de los sesenta y principios de los setenta, propició el uso de autos de grandes dimensiones y poderosos motores, que tomaron el mercado norteamericano. La crisis del petróleo de mediados de los años setenta, modificó esta perspectiva de producción y consumo, poniendo en el escenario la necesidad de producir motores más eficientes, pequeños y económicos, lo cual no impidió que se siguieran produciendo modelos grandes ligados al estilo de vida estadounidense, de gran cilindrada y grandes camionetas. Fue así como en los años noventa irrumpió la moda de los SUV (Sport Utility Vehicle),² que impulsó las ventas de las marcas norteamericanas. Pero hacia el primer lustro de la primera década del siglo XXI el precio del petróleo empezó a subir, y con ello se debilitó el sector automotriz, especialmente el de la industria norteamericana, que tenía mayores sueldos comparados con sus contrapartes no sindicalizadas, incluyendo salarios, beneficios, seguridad social y pensiones. En 2008, la situación se volvió grave con el inicio de la crisis económica y la contracción del crédito, empujando al desfiladero a los productores norteamericanos. La emergencia obligó al gobierno de Estados Unidos encabezado por Barack Obama a inyectar 13.400 millones de dólares a las grandes armadoras de Estados Unidos, para evitar que la amenaza de quiebra abatiera el negocio automovilístico, sin embargo, a pesar de este escenario de desastre, sorprendentemente Ford Motor Company dijo que no necesitaba el rescate ofrecido por el Estado.

¹ “La fórmula de Ford para salir de la crisis” en <http://www.ambito.com/diario/noticia.asp?id=545114>; consultado el 13 de agosto de 2012.

² Es una denominación comercial destinada a un tipo de vehículos que comparten características de los Station Wagon, pero que en definitiva están contruidos sobre la base de camionetas ligeras, ubicándose en un segmento especial y apartado entre éstos. Por lo general, están equipados con sistemas de tracción 4×4.

Y es que a Ford Motors Company la crisis no lo tomó desprevenido, esa crisis el corporativo la había vivido con mucha anterioridad. En mayo de 2007, el nuevo CEO de Ford, Alan Mulally, se juntó con los líderes del sindicato de trabajadores, a quienes les propuso el siguiente escenario: la compañía había perdido más de 12 mil millones de dólares el año anterior. El análisis era evidente, no sólo perdía mercado frente a las armadoras europeas y asiáticas (véase cuadro 1), sino también perdía dinero en cada uno de los modelos que producía en Norteamérica, frente a ese escenario se tomó la decisión de vender sus marcas europeas, empezando por Jaguar, Aston Martin y Land Rover.

El autor estadounidense Bryce Hoffman (Hoffman, 2012) en el libro *American icon* reseña un encuentro del CEO Alan Mulally en 2007 en donde preguntaba “¿Qué creen que haremos con el dinero recaudado con estas ventas?”, inquiría Mulally a los sindicalistas, quienes se negaban a renegociar sus contratos con Ford y pugnaban por mantener el esquema heredado de la década de los noventa. El ejecutivo les ofreció dos opciones: continuar como estaban, perdiendo dinero y llevando a la compañía a la quiebra, o por el contrario, aprovechar ese dinero para construir plantas en México, donde el entorno global hacía posible fabricar coches de forma rentable. Podemos concluir que parte de la estrategia era “mexicanizar” a Ford, generando una producción global aprovechando las diferencias específicas que tiene la industria automotriz en México, y que este fuera el motor para relanzar al corporativo después de una década desastrosa.

Los sindicalistas, abrumados por la situación económica de la industria, del corporativo y el carisma del CEO, el cual tenía menos de un año en el cargo, aceptaron firmar un nuevo contrato con Ford con menos beneficios para sus colaboradores. Este fue un gran paso en la nueva estrategia de Ford, no sólo se modificaba el esquema de relaciones laborales en los Estados Unidos, sino que reorientaba los objetivos de la empresa y reubicaba geográficamente las operaciones del corporativo.

**Cuadro 1. Principales armadoras a nivel mundial
2000-2010 (miles de unidades)**

EMPRESA	2000	2002	2004	2006	2008	2010
Toyota	5 954	6 226	6 814	8 036	9 237	8 557
GM	8 133	8 325	8 066	8 965	8 282	8 476

Continúa...

...continuación

VW	5 106	5 017	5 095	5 684	6 437	7 341
Ford	7 322	6 729	6 644	6 506	5 407	4 988
Honda	2 505	2 988	3 237	3 669	3 912	3 643
Nissan	2 628	2 718	3 190	3 223	3 395	3 982
PSA	2 879	3 262	3 405	3 356	3 325	3 605
Hyundai	2 488	2 641	2 766	2 505	2 777	5 764
Suzuki	1 457	1 703	1 976	2 297	2 623	2 892
Fiat	2 641	2 190	2 119	2 319	2 524	2 410

Fuente: elaboración propia con datos de OICA.

La estrategia *One Ford*

A finales de 2005, el corporativo Ford se dio cuenta de que tenía que hacer una reestructura importante en sus operaciones, ya que había descendido en la lista de las principales armadoras del mundo y sus operaciones registraban pérdidas considerables. Se ideó un plan llamado *The way forward*, en el cual el principal propósito era cambiar el tamaño de la empresa para adaptarse a la realidad actual del mercado así como reorientar la producción. En ese contexto, arribó Alan Mulally a la compañía a mediados de 2006. El nuevo CEO identificó que las distintas operaciones de Ford, y sobre todo fuera de Estados Unidos, trabajaban de forma muy independiente, entonces no se aprovechaban todas las sinergias y las estrategias de largo plazo no eran comunes. El lema de Mulally fue simplificar Ford. La firma, tenía que enfocarse en lo que los clientes querían, “no en lo que querían los ingenieros o los contadores” (Bryce, 2012). El plan para llevar a cabo su proyecto estuvo basado en tres ejes:

1. Reducir el tamaño de la empresa al tamaño de su mercado.
2. Superar su cultura disfuncional y reorientar todos los esfuerzos a proyectos comunes.
3. Negociar un nuevo contrato con los sindicatos innovando en el tema de relaciones laborales.

El CEO Alan Mulally lanzó una apuesta muy interesante como parte de la nueva estrategia productiva del corporativo y que no contaba con precedentes, apostando por crear un sistema global de desarrollo de producto.

“Su objetivo era transformar una automotriz con operaciones en todo el mundo en una verdadera corporación multinacional” (Hoffman, 2012). En esta dirección, Ford bajó de 97 a 56 su oferta de modelos en todo el mundo y concentró en 10 plataformas (chasis) dos tercios de toda su producción (Hoffman, 2012).

Con su llegada, la compañía fraguó la estrategia *One Ford*, que básicamente apunta a desarrollar los vehículos que demanda el consumidor y trabajar como un verdadero equipo a nivel mundial. En los hechos, el propósito de Alan Mulally era relanzar a la compañía volviéndola una compañía global, porque a pesar de que Ford se jactaba de ser una compañía global, en realidad no operaba así, pues cada región tenía su propio reinado.

Esto implicó cambios difíciles para la marca, pues era una reestructuración que tendía a cambiar la trayectoria del corporativo en los últimos 40 años. Se cerraron plantas, hubo despidos, se simplificó la estructura y se replantó una nueva estrategia de productos, respondiendo a una demanda mundial que prefiere autos de pasajeros de mayor eficiencia.

De hecho, se tuvieron que reconvertir algunas plantas para acomodarlas a las nuevas generaciones de vehículos. Pero para todo esto se necesitaba recursos, por lo que la compañía decidió, además de achicar su estructura, vender algunas de sus marcas como Jaguar, Land Rover y Volvo, para generar la caja suficiente para financiar los nuevos proyectos. Una de las razones poderosas detrás de estos procesos estaba más allá del financiamiento, se sustentaban en una razón estratégica para reestructurar el corporativo desde el ámbito productivo hasta el servicio de post-venta. La perspectiva estribaba en enfocar todos los recursos a las actividades principales del corporativo, que es el desarrollo y manejo eficiente de la marca Ford en todas las partes del mundo. Uno de los aspectos importantes fue reestructurar los departamentos y renovar el personal en cuanto administración, *marketing*, comunicación, etcétera. Fue esta estrategia lo que le permitió a Ford sortear la crisis económica sin necesitar el apoyo del gobierno norteamericano. Podríamos decir que Ford se adelanta a la crisis económica de 2008, pues el propio corporativo ya estaba en crisis desde finales de la década de los noventa.

La segunda parte de la estrategia desarrollada por el CEO Alan Mulally fue adelantarse a los cambios en la demanda de productos. La crisis económica y el aumento del precio de los combustibles generó que la demanda de los consumidores cambiara y que los consumidores tuvieran una mayor preferencia por autos de pasajeros compactos o subcompactos, los cuales combinen eficiencia en el consumo de combustibles, comodidad, seguri-

dad y sean amigables con el medio ambiente. La estrategia global implicó adecuar la capacidad de producción del corporativo aprovechando todos los componentes, readecuando la oferta de productos a la demanda de los consumidores en las distintas partes del mundo.

La filosofía de Ford tenía que cambiar de orientación manteniendo sus bases resalta Bryce Hoffman, los valores³ de la compañía se definen de la siguiente forma:

- *Gente*: Nuestra gente es la fuente de nuestra fuerza, proporcionan la inteligencia corporativa y determinan nuestra reputación y vitalidad. El involucramiento y trabajo en equipo son la esencia de nuestros valores humanos.
- *Productos*: Nuestros productos son el resultado final de nuestros esfuerzos, y deben ser los mejores para servir a nuestros clientes en todo el mundo. Así como nuestros productos son vistos, así somos vistos nosotros.
- *Utilidades*: Las utilidades son la medida final de cuán eficientes somos al proveer a nuestros clientes con los mejores productos para satisfacer sus necesidades. Las utilidades son necesarias para sobrevivir y crecer.
- *Los concesionarios y los proveedores son nuestros socios*: La compañía debe mantener relaciones de mutuo beneficio con distribuidores, proveedores y con nuestros demás asociados comerciales.
- *La integridad nunca es comprometida*: La conducta de nuestra compañía alrededor del mundo debe seguirse de una manera que sea socialmente responsable, requiriendo respeto por su integridad y por sus contribuciones positivas a la sociedad. Nuestras puertas están abiertas para hombres y mujeres de la misma manera sin discriminación y sin considerar origen étnico o creencias personales.

El cambio podría sintetizarse en cuatro ejes fundamentales que el corporativo lleva a cabo para poder globalizarse:

³ Consultado en www.ford.com.mx el 12 de febrero de 2013.

- En primer lugar, no depender de un sólo hombre y abrir un equipo que colabore para obtener metas definidas por todos, eso es un cambio sustancial en el proceso de conducción de la empresa que tradicionalmente había dependido de un sólo hombre que tomaba las decisiones en el corporativo a nivel mundial. Asimismo la dirección tenía que cambiar de ser conducida en todo el mundo por ejecutivos norteamericanos que tenían una visión muy parcial del mundo sustentada en la hegemonía productiva que gozaron los EE. UU en décadas previas, esto significó abrir la posibilidad de ascenso de nuevos directivos regionales o divisionales que propiamente no habían nacido en Estados Unidos.
- El segundo aspecto es romper el esquema de producción norteamericano en el que Ford se había encerrado, la dinámica que de productos tradicionales, grandes, resistentes y de gran consumo de combustible que agradaban al consumidor estadounidense, ya no era compartido por el resto del mundo en donde el vínculo con la ecología, el diseño y la economía empezaban a ser determinantes, la producción particularizada elevaba demasiado los costos y no permitía aprovechar todas las ventajas que tenía el corporativo.
- En tercer lugar, está el abrir la cadena de suministro a nuevos actores que se habían ganado un lugar en la industria e incorporarlos a la nueva lógica del corporativo creando una sinergia que incrementara las actividades productivas, económicas y comerciales, en los hechos era una política de hacer más esbelta la compañía para poder llegar más lejos.
- Por último, está el elemento sancionador que califica lo que está bien y mal, y ese es el mercado, de nada le servía a Ford vivir de la historia si año con año reportaban pérdidas económicas y su participación en el mercado se iba haciendo mínima frente a los corporativos automotrices europeos y asiáticos. Las utilidades se situaban como este elemento que evidencia el buen o mal funcionamiento de las actividades del corporativo.

Por otra parte, esto se concluía con una serie de principios que se enumeran de la siguiente forma:

- La calidad de los productos y servicios son la prioridad número uno del corporativo.

- Los clientes son el centro de todos los procesos para proporcionar mejores productos y servicios que la competencia.
- El proceso continuo de mejoramiento teniendo como meta la excelencia los productos, la seguridad, el valor, las relaciones humanas, la rentabilidad y la competitividad.
- El involucramiento del personal es la vida cotidiana, por lo que ser parte del corporativo va más allá del tiempo de trabajo.

En esta denominada “estrategia de productos de plataforma global”, los distintos centros de diseño y desarrollo de productos que Ford tiene en el mundo deben trabajar en conjunto, teniendo las mismas bases de ingeniería y de diseño, para que sean automóviles viables en todos los mercados. Esto tiene como ventaja no sólo que es el mismo producto en todas partes, lo que genera un sentido de homogeneidad en los consumidores, sino que también permite usar componentes comunes en todos esos productos, aumentar los volúmenes y, por lo tanto, tener una mejor negociación de precio con los proveedores de esos componentes, lo que permite ahorros significativos.

El resultado de este proceso fue muy importante, pues primero se detuvieron las pérdidas del corporativo Ford a nivel mundial y para el año 2012 reportó una ganancia operativa de 2 200 millones de dólares, o 40 centavos por acción, lo que significaba un alza desde los 1 900 millones de dólares o 34 centavos por acción del año 2011. A nivel mundial, Ford ganó 800 millones de dólares más por el tema de precios en comparación con el año pasado. La mitad del incremento de precios provino de América del Norte en donde la marca del ovalo azul recuperaba terreno frente a los consorcios alemanes y asiáticos. Ford también obtuvo ganancias en otras partes del mundo, por ejemplo en América del Sur la suma fue por nueve millones de dólares. También obtuvo utilidades por 45 millones de dólares en Asia Pacífico y África, la primera ganancia para esa región desde el segundo trimestre de 2011,⁴ finalmente la nueva estrategia estaba ganando respeto entre sus críticos y proporcionaba estabilidad y confianza en sus directivos.

⁴ Información disponible en: www.cnnexpansion.com; consultada el 10 de junio de 2013.

Cuadro 2. Ganancias e ingresos de Ford

<i>AÑO</i>	<i>INGRESOS (MDD)</i>	<i>GANANCIAS (MDD)</i>	<i>RANKING</i>
2005	172 233.00	3 487.00	8
2006	177 210.00	2 024.00	9
2007	160 126.00	-12 613.00	12
2008	172 468	-2 723	13
2009	146 277	-14 672	19
2010	118 308	2 717	23
2011	128 954	6 561	25
2012	136 264	20 213	27

Fuente: elaboración propia con base en los reportes de Fortune.

En este proceso de reestructuración del corporativo, México jugaba un papel fundamental, el plan central era globalizar productos Ford, en la actualidad el Ford Fiesta es el mismo modelo para todos los mercados del mundo, y este se produce en Cuautitlán, Estado de México, el otro producto global es el Fusión, el cual se lanzó simultáneamente en México, EU, Canadá, Europa, para después expandirse a Asia en donde el mercado más atractivo es China y, por último, penetrar en Sudamérica. Esta estrategia procura obtener beneficios a escala porque se distribuye el costo del desarrollo y herramientas en plantas con productos novedosos y con tecnología de punta, penetrando en mercados que no tienen la capacidad ni el volumen para pagar el desarrollo del producto o instalación de una planta, es decir, Ford a pesar de ser un gigante en la producción automotriz y un icono de la cultura estadounidense, es hasta finales de la primera década del siglo XXI que consigue lanzar una campaña global para aprovechar las ventajas de mercados abiertos, innovación tecnología y procesos de desregulación laboral que ocurren en ciertos lugares del mundo y que sirven como plataformas globales de exportación, por lo que México se volvía un actor importante en este proceso y la perspectiva de reestructuración de la planta en Cuautitlán una gran alternativa, para la industria en México, el gobierno y el corporativo.

El resurgimiento de la planta de Ford Cuautitlán

En esta nueva estrategia, se discutió y aprobó la reestructuración de la planta de Cuautitlán Izcalli, ubicada en el Estado de México, la planta de Ford Cuautitlán llegó a tener en 1990 cerca de cinco mil obreros, produciendo desde monoblocks, camionetas como la F-150, F-600, y automóviles como Mustang, diferentes versiones de LTD, Crown Victoria, Grand Marquis, Taurus, Mystique, Contour, camiones ligeros y medianos de las Series F, Cougar, Ikon y Thunderbird. La crisis de Ford a principios del siglo XXI obligo a diversos paros técnicos y el posterior despido de miles de empleados, así para 2007 la cifra se redujo a 650 trabajadores, es decir prácticamente en labores de aseo y mantenimiento. En 2006, la empresa vendió 200 mil metros cuadrados de predios de su planta en Cuautitlán, para una empresa comercial departamental, es decir, más de 50% de la superficie que ocupaba anteriormente.

En 2008, el CEO Alan Mulally anunció una inversión para México por tres mil millones de dólares; monto destinado para la reestructuración de la planta de Cuautitlán, paralelamente anunciaba la integración de una nueva planta de motores diesel en el complejo de Ford establecido en Chihuahua (donde ya se producen motores I-4) y la fabricación de transmisiones en Guanajuato, bajo una *joint venture* con la empresa Getrag, Ford establecerá una nueva planta de transmisiones que surtirán a diversos productos Ford, incluido el nuevo Ford Fiesta.

La estrategia *One Ford* hacía su aparición en México y Cuautitlán estaba dentro de sus planes, algo que cambiaría completamente su cara y relación con el mundo automotriz. El anuncio despertaba interés pues esta inversión en Ford Cuautitlán se generarían cerca de 2 mil empleos directos hacia el arranque de la nueva producción del Ford Fiesta, lo cual contrastaba con los 650 empleos que brindaba en el momento, pero era muy inferior al empleo que generaba en 1990. Por otra parte, la planta de Ford Cuautitlán entraba en la lógica de reestructuración de Ford, pues rompía con la historia de la producción de grandes vehículos y ahora la estrategia de la empresa se inclina por la fabricación de autos compactos. Vehículos como el Fiesta son producto de los diseños basados en la línea de “Kinetic Design” proveniente de Europa, la cual se compone de vehículos ahorradores de combustible que integran nuevas tecnologías, entre otras muchas características.

La planta de Ford en Cuautitlán recibió grandes cambios desde que fue aceptada la producción del Fiesta 2011, para toda América. La inversión

que recibió fue de mil millones de dólares, transformándola por completo, para compararla con el periodo previo introducimos el comentario de un ex-trabajador de la década de los noventa, cuando se producía la Ford F-150 y demás versiones de la serie F de camiones Ford, “nosotros no teníamos mucha tecnología, a lo más existían únicamente 18 o 20 robots en toda la planta, los cuales manejaban los ingenieros más duchos en eso”.⁵ En la actualidad, únicamente para pintura la planta tiene 14 robots completamente automatizados de un total de 280.

En la reestructuración de la planta de Ford Cuautitlán se observan tres aspectos que llaman la atención y diferencian el desempeño de la planta de las actividades que realizaba desde su fundación:

- En primer lugar, ahora integra una área completamente nueva de estampado y está en su parte final de transformación se ha convertido en uno de los complejos de manufactura flexible más avanzados en la región.
- En segundo lugar, en el proceso de transformación se realizó una construcción adicional de 25 800 metros cuadrados para la planta en el área de procesos de manufactura de ensamblaje mayor.
- En tercer lugar, cerca de 70% de los componentes del vehículo son comprados a proveedores localizados en México y están participando con el apoyo de corporativos en los aspectos de diseño, producción y control de calidad.

La nueva planta tiene una extensión 839 725.5 metros cuadrados, y una construcción de 239 574.7 metros cuadrados, y opera con un proceso novedoso como una línea de cinco prensas de alta productividad para el área de estampado, 270 robots instalados y sistemas de medición en línea; plataformas ergonómicas ajustables en el área de vestiduras. Para el área de pintura se ha incorporado un nuevo y totalmente moderno proceso conocido como “3-Wet” método que realiza primero, la pintura base y después el transparente en húmedo, proceso que describiremos más adelante.

El primer modelo 100% creado bajo el modelo *One Ford* es el Fiesta 2010. De hecho, aunque como modelo aparece como la sexta generación, es la primera vez que se lanza al mercado estadounidense, lo que refleja la

⁵ Entrevista con ex trabajador de Ford de 1982-2007 en el área de ensamble.

nueva política de la marca del ovalo azul, la cual marca una tendencia para competir por el mercado mundial automotriz no sólo en el segmento de las camionetas y SUV, sino también en el segmento de compactos y sub-compactos de bajo consumo de combustible y más amigables con el medio ambiente, pues tiene un motor eco-bost de gasolina de 1.6 litros, con cuatro cilindros y cuatro válvulas en cada uno, lo que genera una buena relación de potencia, consumo de combustible y kilometraje.

El nuevo Fiesta, que se produce en la Ford Cuautitlán, está inspirado en la política *Go Further* la cual tiene tres ejes; ser un auto menos contaminante, a la par de proporcionar más seguridad y confort al usuario. En este automóvil sub-compacto, se destaca principalmente por ofrecer un fuerte equipamiento: Bolsas de Aire, frenos ABS, control electrónico de estabilidad, productos de info-entretenimiento y capacidad para ser comandado por la voz. Elementos poco comunes en el segmento en que compete. La producción en Cuautitlán permitió reorientar a la empresa en el continente americano, pues nada tiene que ver el modelo brasileño que vino a México con ese nombre hace más de 10 años y que ha perdido participación de mercado por el desgaste de línea que ha sufrido al contarse además con nuevos modelos más “frescos” y modernos al viejo Fiesta y por la mala calidad del producto.

Con esta producción Ford de México ha tenido excelentes resultados, en primer lugar, permitió que los distribuidores de la marca, que habían perdido competitividad en el segmento de sub-compactos al discontinuarse primero el Ford Ikon hecho en México y basado en un Fiesta hindú, y luego el modelo Ka, minúsculo vehículo que no gozó de la aceptación del público mexicano a pesar de ofrecer un buen diseño y una relación buena peso-potencia, sin embargo, rompía con lo que el consumidor tradicional de Ford esperaba de un automóvil fabricado por la marca del ovalo azul.

El concepto del nuevo Ford Fiesta está orientado al consumidor joven y urbano, con lo cual pretenden ubicar a la marca del ovalo azul como atractiva este segmento rivalizando con las automotrices europeas y asiáticas. Cuenta con un diseño europeo desarrollado bajo el concepto de *Kinetic Desig*, que implica un perfil más agresivo. En el interior, destaca un panel de instrumentos inspirado en los teléfonos celulares y con pantalla central de cristal líquido multifunción.

Con esta producción aunada a las plantas instaladas en el norte de la República mexicana en Hermosillo, Sonora y Chihuahua, Chihuahua, la planta de Cuautitlán coloca al país en el tercer lugar de importancia como productor automotriz para la compañía después de EU y Alemania.

La producción del nuevo Ford Fiesta está destinada a las plataformas globales de exportación producto de la concepción de la estrategia *One Ford*, un dato que ilustra este proceso es que la venta en el mercado mexicano de este modelo fue por 11 053 unidades⁶ en el año 2012 y la producción del automóvil en la planta Ford Cuautitlán fue de 297 321 unidades,⁷ claro que tenemos que comentar que la competencia en México en el segmento de los sub-compactos es bastante más aguerrida que otros segmentos automotrices, ya que se compite contra el Jetta Clásico de la armadora alemana Volkswagen y el Tsuru de la armadora japonesa Nissan, vehículos y marcas que han ganado mucho terreno en el mercado mexicano durante la década de los noventa por calidad, precio, seguridad y bajo consumo de combustible.

Cuadro 3. Producción Ford Fiesta

Año	No. de unidades	Crecimiento %
2010	77 358	N. D
2011	126 072	162.97
2012 *	297 321	233.3
2013 (P)	350 000	120.69

Fuente: elaboración propia con datos de *data center an*.

* Cifras preliminares.

(P) Pronóstico de la gerencia; información disponible en <http://eleconomista.com.mx/industrias/2013/01/30/ford-eleva-maximo-produccion-mexico>

Reestructuración productiva y flexibilidad laboral en la nueva era de Ford Cuautitlán

Pero no sólo la estrategia empresarial fue parte de la recomposición de Ford, sino también una modificación sustantiva en sus procesos de producción y relaciones laborales, por ejemplo, en el caso del entrenamiento para los nuevos ingenieros y equipo técnico comenzó desde finales del 2008 con las primeras contrataciones. Dicho entrenamiento se ha realizado en

⁶ Consultado en: www.amda.com.mx; el 22 de marzo de 2013

⁷ Tomado de: www.wardsautomotive.com; el 22 de marzo de 2013

la misma planta de Cuautitlán, la planta de Ford en Hermosillo y también en plantas de la compañía establecidas en Dearborn, Michigan.

La contratación involucro el personal de ambos géneros y su entrenamiento ha incorporado elementos socio-técnicos y formación estructural, con la finalidad que todo el personal comprenda y viva los valores de Ford, así como entrenamiento especializado dependiendo de su respectiva área y función.

En la actualidad laboran un total de 1 687 trabajadores con sueldo por hora, algo novedoso, no sólo en la industria automotriz mexicana sino en el país, ya que cuando este proceso entra en operación la legislación laboral aún no lo contemplaba. Otro aspecto novedoso es que en este segmento de trabajadores existe una gran cantidad de mujeres. En otro segmento laboral están 149 trabajadores (técnicos e ingenieros especializados) con una remuneración de sueldo mensual.

El perfil que Ford Cuautitlán demanda para los trabajadores de producción hombres y mujeres es tener entre 18 a 37 años de edad, además pide disponibilidad para viajar y rolar turnos. Los requisitos formales que exige la empresa para los obreros de ambos sexos son: preparatoria terminada; 18 a 37 años de edad; estatura mínima en las mujeres de 1.55 metros y máxima de 1.75, en los hombres de 1.60 y máxima de 1.80 metros con el fin de alcanzar los controles de los robots, además en ambos casos solicitan que no tengan más ni menos de 10 kilos de peso respecto de su estatura y que residan preferentemente en municipios del norte del Estado de México. A pesar de establecer un mínimo de preparación también se establece un máximo, pues no pueden estar sobrecalificado, de esa forma se dejó fuera a muchos ingenieros titulados, o con maestrías y doctorados. En el caso de los hombres, solicita la cartilla militar liberada.

Desde que inició operaciones la planta de Ford Cuautitlán se puso en marcha un nuevo modelo de gestión laboral que en un carácter de proyecto piloto fue denominado *Net Working Organization*, el objetivo de este proyecto es tratar de agrupar a los trabajadores en equipos de trabajo capaces de tomar decisiones. El objetivo es que los operadores sean capaces de resolver oportunamente fallas durante la operación, así como de proponer mejoras en los procesos productivos. Es evidentemente una apuesta a conducirse por el camino de los grupos de trabajo y romper con el viejo camino que la empresa ha tenido en México, sin embargo, “es difícil modificar algo cuando las máquinas te marcan el ritmo y el rumbo, nosotros poco podemos hacer, en los departamentos donde funcionas tú con tus herramientas tienes más libertad y puedes acordar con los compañeros, para este modelo nos dieron

cursos, pero en la actualidad sólo funciona para ver quién tiene que resolver los problemas de las imperfecciones cuando nos llama control de calidad, poco podemos proponer en un sistema rígido” nos cuenta uno de los operarios quien trabaja en uno de estos grupos.

En el curso de grupos de trabajo nos explican que deben servir para resolver los problemas en el nivel adecuado, teniendo capacidad de decisión y ahorrar tiempo en la solución de problemas, no esperando a que el ingeniero o el gerente lo resuelvan, pero para mí es simplemente que alguien se haga cargo y no se tenga que parar la línea, ahorrando costos para la empresa, “pues por eso no te pagan nada”. Nos cuenta cuando le preguntamos por los grupos de trabajo.

El grupo de trabajo está compuesto por los técnicos de producción entre todos ejecutan las tareas asignadas, para lo cual disponen de un conjunto determinado de máquinas y herramientas las cuales solamente son utilizadas por los miembros del grupo, por lo que después de haber recibido las instrucciones básicas y las herramientas no dependen de los otros grupos o ingenieros y actúan con cierta autonomía. El grupo se encarga del proceso de manufactura y el desarrollo y control de las cargas de trabajo. “Cuando menos se meten contigo es cuando en tu grupo no tienes que consultar al ingeniero o hay pocas menciones en control de calidad” nos dice uno de los trabajadores platicando sobre su experiencia.

En cuanto al tema del contrato colectivo podemos decir que es de los más flexibles que hay en la industria, cuenta solamente con 44 cláusulas y cuatro transitorias, siendo signadas por el Secretario General del sindicato, es el CCT más pequeño de toda la industria automotriz en México, solamente después de la empresa Honda ubicada en el Salto, Jalisco, que cuenta con 31 cláusulas y una transitoria. El CCT de Ford Cuautitlán está acotado únicamente al centro de trabajo tal y como se especifica en Artículo 3 capítulo II de dicho contrato, y se establece una duración indeterminada, siendo revisable cada dos años. La planta inició operaciones en el 2010, por lo que la revisión fue en 2012, sin embargo, al analizar los dos contratos (2010 y 2012) nos dimos cuenta que es prácticamente el mismo y sólo se modifican mínimamente los montos de percepción salarial.

El aspecto que más salta a la vista es la pérdida de bilateralidad que caracterizaba la firma de los Contratos Colectivos de Trabajo, y que obliga a los signatarios a negociar las modificaciones de los mismos, sin embargo, en el CCT de Ford Cuautitlán, se establece en la cláusula 6 del capítulo III: “El sindicato reconoce el derecho de la empresa de establecer sistemas que

le permitan obtener ahorros, competitividad, productividad, eficiencia y calidad de sus productos”, con lo cual se rompe cualquier posibilidad de que los trabajadores o el sindicato participar de la toma de decisiones. De igual forma podemos observarlo en lo relacionado a la solución de conflictos, pues en la cláusula 7 se estipula que “Los trabajadores que requieran tratar algún asunto con su trabajo, lo harán directamente con los ingenieros de manufactura asignados a su unidad”, con lo cual dejan al sindicato al margen de cualquier regulación laboral. A decir de los operarios entrevistados, el principal vínculo que se tiene con la empresa es el ingeniero de producción responsable del departamento o la unidad a la que se encuentre adscritos, cuando se toman cursos de capacitación o se tiene algún conflicto de índole familiar o laboral interviene la secretaria de recursos humanos, estas son las dos únicas instancias que refieren los trabajadores.

En cuanto al aspecto relacionado del ingreso observamos un derecho exclusivo de la empresa que se sanciona en la cláusula 10 del CCT y que dice “La empresa tiene el derecho exclusivo de seleccionar y contratar a las personas que necesite para llevar a cabo las actividades laborales requeridas por la Empresa, ya sean permanentes, temporales, eventuales o especiales para un proyecto determinado o por una jornada de trabajo reducida” con lo que abre la posibilidad de nuevas modalidades de remuneración. De igual forma, se sanciona el periodo de prueba por 30 días después del cual exclusivamente la empresa decidirá la contratación o no del trabajador. Uno de los aspectos que más llama la atención en términos del ingreso de los operarios, es la presencia de seis empresas prestadoras de servicio: DIICSA, Ad Sourcing México, Seglo Logistic, Sgp Att Company, Manpower y PDC México, la cuales se encargan de seleccionar el personal, hacer las primeras evaluaciones, la verificación de datos y asegurar el ingreso a la planta, en donde ya se realizan otro tipo de pruebas, en todo momento estas empresas son las responsables de los trabajadores dentro de la planta, incluso se hace evidente en las camisolas de trabajo de los operarios, en donde en la parte frontal del lado izquierdo se hace evidente el logo de la prestadora de servicio. Los contratos varían de acuerdo a las empresas que subcontratan, en algunos casos los contratos son por meses y en otros por periodos de 6 a 12 meses, y la recontractación depende de una ficha técnica que llenan los ingenieros de producción y se remite a la empresa prestadora de servicios.

En cuanto a los ascensos y progresiones encontramos un tema novedoso y muy ambiguo pues no se establecen normas para el escalafón, a

la par de que desaparecen todas las categorías de los puestos de trabajo y sólo aparecen una la de “Técnico universal” el cual tendrá 10 niveles, a su vez para los ascensos se determina facultad exclusiva de la empresa pues la cláusula 16 del capítulo V dice “La Empresa y el Sindicato convienen en que el procedimiento para las progresiones de los trabajadores, será mediante la combinación de habilidades, destrezas, desempeño, asistencia perfecta y disciplina. Lo anterior, basándose en el criterio que la empresa determine.” Como se puede observar este párrafo deja un amplio espacio para la discrecionalidad.

En el aspecto relacionado a la Jornada de Trabajo este CCT abre un abanico de flexibilidad impresionante que no se encuentra en otros contratos de la industria y que se establece en cláusula 17 del capítulo VI y que estipula “El Sindicato está de acuerdo en que la empresa podrá establecer los horarios y turnos de labores que sus operaciones requieran. Asimismo, el Sindicato reconoce que será facultad exclusiva de la empresa el modificar los horarios establecidos en la forma que la operación lo requiera.” Se establecen jornadas semanales diurnas de 48 horas, nocturnas de 42 horas y mixtas de 45 horas, las cuales serán repartidas por la empresa mensualmente de acuerdo a sus necesidades. Se establece un periodo de descanso de 20 minutos en cada turno, el cual forma parte de la jornada de trabajo, estando sujetos estos a las necesidades de producción, así como los 30 minutos por jornada para que los trabajadores tomen sus alimentos, sin embargo este tiempo está fuera de la jornada de trabajo. De igual forma, se establece la obligatoriedad de rotar turnos, sin que se establezca un orden o periodicidad en dicha rotación.

De acuerdo a la información recabada en las entrevistas a los trabajadores, encontramos que en los temas relacionados con la administración del trabajo, la duración de las jornadas laborales, cuotas de producción, rotación de horarios, promoción de trabajadores o cambio de puestos de trabajo, son responsabilidad exclusiva de la gerencia y los ingenieros de producción, siendo ellos exclusivamente los que toman decisiones al respecto sobre el acceso de personal a puestos de trabajo y movimientos, sin embargo, se hace una consulta sobre esto cambios a los trabajadores en cuestión. En cuanto a la rotación comentan que es muy fácil cambiar de puesto, eso dependiendo de los espacios que se abran en otros departamentos, la capacitación que se tomen y la relación que se tenga con los ingenieros, cuando sucede una falla en algún departamento o se despiden trabajadores es cuando más facilidad hay para tomar esos puestos. Si los trabajadores están dispuestos

a rotar puestos de trabajo y lo hacen eso repercute favorablemente en sus calificaciones de desempeño.

En cuanto a la capacitación la empresa es la encargada de determinar los cursos de adiestramiento y en el caso de que estos cursos sean durante horarios laborables estos no contarán como parte de la jornada laboral.

En cuanto a las remuneraciones este CCT se adelantó a las modificaciones establecidas en la reforma a la Ley Federal del Trabajo, pues inauguró algo que funcionó en la ilegalidad por más de dos años y que destaca por generar un proceso de flexibilización extraordinario, el pago por horas, el cual queda sancionado en la cláusula 20 del CCT “El sindicato conviene que debido a la flexibilidad que requiere la naturaleza de las labores de la empresa, las horas de entrada y salida a cada turno, las jornadas de trabajo, el día de pago, el descanso semanal y los movimientos de personal sindicalizado, serán determinadas exclusivamente por la empresa, siendo ésta la que podrá modificarlos según considere necesario para la adecuada operación del negocio” Estas remuneraciones son depositadas semanalmente y vía electrónica en cuentas de cada trabajador y si la empresa debe realizar paros técnicos existe un acuerdo de pagar el 50% del salario base a cada trabajador.

Y de acuerdo al CCT queda establecido que “Los trabajadores podrán progresar a un nuevo nivel salarial, después de haber transcurrido un año desde su ingreso o última promoción, siempre que durante ese periodo hayan cumplido favorablemente los requerimientos de entrenamiento, cuenten con asistencia perfecta, no tengan reportes de indisciplina y hayan demostrado un desempeño satisfactorio en el trabajo. Los criterios para aplicar y evaluar un ascenso de nivel serán potestad exclusiva de la empresa”.

En el caso de remuneraciones extraordinarias y los bonos se establece una remuneración extra de 25% del salario base diario a aquellos trabajadores que laboren en jornada sabatina o dominical a aquellos trabajadores que laboren estos días durante su jornada semanal. En el caso de los bonos solamente existe el “Bono por compromiso operativo” por puntualidad y asistencia, el cual se asigna de forma trimestral y es por la cantidad de 5 mil pesos, la condición para obtenerlo es asistencia perfecta. En cuanto a las prestaciones contractuales se establecen de la siguiente manera:

- a) Días de descanso obligatorio y remunerado: Jueves y viernes de semana mayor para jornadas de lunes a viernes, así como Viernes

- y sábado para jornadas de lunes a sábado. Los días 24 y 31 de diciembre.
- b) Un periodo anual de vacaciones de acuerdo al tiempo de antigüedad, siendo de 6 días para los que tienen un año de servicio, 8 días para los que tienen 2 años de servicio, 10 días para los que tienen 3 años de servicio, 12 días para los que tienen 4 años de servicio, y de 14 días para los que tienen del 5to al 9no. año de servicio, a partir del décimo año los días se incrementarían en los términos dispuestos por la ley. Sin embargo, la empresa determinará los días en que los trabajadores puedan tomar sus vacaciones, incluyendo si debe cerrar la planta por cuestiones de mantenimiento o necesidades de producción.
 - c) La prima vacacional será de 40% del salario que le corresponda durante el periodo de vacaciones.
 - d) El aguinaldo será una prestación anual de 31 días de salario y se entregará en la primera semana del mes de diciembre.
 - e) Seguro de vida por un monto de 12 meses de salario base en caso de muerte natural y en caso de muerte derivada del riesgo de trabajo se le aumentará 50 por ciento.
 - f) Se establece un periodo de permisos con goce de salario de hasta por dos días por la defunción de padres, hijos y cónyuge y de 1 día por la defunción de hermanos y alumbramiento de la esposa.
 - g) La empresa proporciona de forma anual a cada trabajador un conjunto de 3 pantalones, 3 camisas y un par de zapatos como vestimenta de trabajo.

A pesar de lo sancionado por el CCT encontramos que existe una gran diversidad de prestaciones contractuales, pues la mayoría de los trabajadores entrevistados mencionaban otras prestaciones, derivado de que su relación se establecía con una empresa prestadora de servicios y no directamente con FORD Motors Company.

En cuanto a la organización del trabajo, a pesar de que la literatura contemporánea resalta los nuevos métodos de producción como los círculos de calidad y los trabajos de justo a tiempo, en el caso de Ford Cuautitlán encontramos perspectivas distintas y diversas, ya que aparece una combinación de círculos de calidad y de la producción en línea, por ejemplo, en el área de estampado, es la máquina estampadora con la programación de los golpes la que determina el ritmo de trabajo. Los trabajadores se organizan en

cuadrillas frente a cada dado de la estampadora para realizar las labores de alimentación, seguimiento del estampado, retirar las piezas, inspección del material y transportación. Por otra parte, en el área de ensamble en algunos departamentos los grupos tienen cierta autonomía dentro de los límites que los reglamentos establecen, a decir, de los entrevistados, si no se “amontonan las unidades y hay unidades con fallas no hay problema”. En las reuniones semanales del equipo de trabajo con el ingeniero de producción se ventilan las problemáticas y se proponen soluciones, al igual que se reagrupan los equipos de trabajo, en el caso de bajas o altas de nuevo personal. El ritmo de trabajo lo determinan las bandas de transportación las unidades, ya que se trabaja con unidades ensambladas, el ritmo de trabajo oscila entre 12 y 17 unidades por minuto, y los grupos de trabajo se dividen en bloques para realizar el trabajo sobre cada unidad y que pueda pasar al siguiente departamento, si existen errores o faltantes, los responsables del equipo de trabajo deben encargarse de resolverlos. Este método de trabajo implica tomar las decisiones adecuadas en el momento adecuado por lo que son los propios trabajadores los responsables de la organización y ejecución, y en el caso que existan fallas hay un control de calidad numérico que indica el turno, el equipo de trabajo en la isla de producción y el responsable de la ejecución. Los cursos de capacitación tienen que ver más con el trabajo en equipo, que con el desarrollo de nuevas habilidades.

El modelo *Net Organization Working* es un proceso que se desarrolló en Ford Cuautitlán con una perspectiva propia de trabajo en equipo y es parte de la capacitación que se da para entrar a un puesto de trabajo nuevo, pues el modelo organizacional tiene variantes de acuerdo a cada área y departamento de producción. Este modelo sirve para que los trabajadores se involucren en el proceso y tomen decisiones como grupo, mientras que no se rebasen los límites establecidos en el manual de procedimientos. A decir de los trabajadores entrevistados, “es difícil tomar decisiones como grupo cuando el ritmo lo impone la máquina o las bandas”, cuando existe algún desperfecto se elige a algún compañero para resolverlo y así no detener el proceso, pues si se atrasa la producción es algo que perjudica a todos en sus horarios, cualquier problema que rebase estos límites debe ser consultado con el ingeniero de producción, el cual cumple las funciones de supervisión pues cualquier problema relacionado con la red de trabajo o con el proceso que no puedan resolver los propios trabajadores es el ingeniero a quien deben comunicárselo y él toma las decisiones correspondientes.

Conclusiones

A pesar de que el tiempo es muy breve para proyectar conclusiones generales sobre el proceso de reestructuración de la planta de automóviles en Ford Cuautitlán, Estado de México, si podemos lanzar algunas conclusiones parciales sobre la estrategia del corporativo a finales de la primera década del siglo XXI y las reestructuración productiva y comercial que le permitió sobreponerse al camino de pérdidas económicas, productivas y competitivas que lo conducirían a la banca rota. Aquí enumeramos simplemente algunas de las más evidentes:

1. La crisis económica mundial detonada en 2008, no tomó por sorpresa a Ford, quien ya venía de una crisis en diversos ámbitos (económica, productiva, gerencial, de calidad) y estaba en un proceso de reestructuración que le permitió encarar de mejor forma la crisis y los efectos devastadores que tuvo en el sector automotriz.
2. El desarrollo de un nuevo producto novedoso, acorde a la demanda del consumidor y que rompía con la trayectoria productiva de Ford posicionó al “Nuevo Fiesta” como uno de los sub-compactos más demandados a nivel internacional, con lo cual Ford recuperó terreno en un segmento de mercado que había dejado libre para las compañías europeas y asiáticas.
3. Los beneficios que ha traído la reestructuración de Ford aún no se han hecho extensivo a sus trabajadores, por lo cual para tener una escala ascendente tanto técnica como productivamente es uno de los temas en donde se debe prestar atención en el futuro inmediato.
4. A pesar del éxito obtenido productivamente, la planta aún no llega a su máxima capacidad de producción, derivado de las turbulencias en el mercado, la baja demanda en el mercado interno en donde aún no se posiciona como modelo líder en el segmento y de los importantes cambios experimentados en la trayectoria tradicional de Ford Motors Company.
5. La política de innovación en producto, mejor índice tecnológico, especialización productiva, flexibilidad, tercerización y bajas remuneraciones han determinado un éxito en los primeros años de la planta, lo que muestra que el entorno económico, laboral y sindical de México como país anfitrión se han entrelazado

de forma efectiva con las propuestas del corporativo Ford para conseguir los objetivos deseados.

Referencias

- Álvarez Medina, María de Lourdes y Isabel Rueda, Peiro (2011), *La industria automotriz en época de crisis: Efectos financieros, económicos y sociales*, México, IIEc-UNAM.
- Arteaga García, Arnulfo (2003), *Integración productiva y relaciones laborales*, México, Plaza y Valdés.
- Boyer, R y m Freyssenet (2001), *Los modelos productivos*, Buenos Aires, Humanitas.
- Carrillo, Jorge (1997), “Reestructuración, eslabonamientos productivos y competencias laborales en la industria automotriz en México”, Ponencia presentada en Guadalajara el 17 de Abril de 1997.
- Chandler, Richard (1987), *La mano visible: La revolución en la dirección de la empresa norteamericana*, Ministerio de trabajo y seguridad social, Madrid.
- CCT entre Ford Motor Company, S.A. de C.V. y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria Automotriz, Similares y Conexos de la República Mexicana. 2009 y 2011.
- Crouch, Colin (2005), *Capitalist Diversity and Change: Recombinant Governance and Institutional Entrepreneurs*, Oxford University Press, New York.
- De la Garza, Enrique (coord.) (1998), *Modelos de industrialización en México*, México, UAMI.
- _____ (coord.) (1998), *Estrategias de modernización empresarial en México, flexibilidad y control sobre el proceso de trabajo*, México, Fundación Frederick Elbert.
- _____ (2006), *Reestructuración productiva, empresas y trabajadores en México*, México, FCE-UAM-I.
- De la Garza, Enrique y Alfonso Bouzas (coords.) (1998), *Cambios en las relaciones laborales*, México, UAM-UNAM.
- De la Garza Toledo, Enrique (2004), *Reestructuración Productiva, Empresas y Trabajadores en México al inicio del siglo XXI*, México, STyPS-FCE.
- Gómez Zuppa, Willebaldo (2012), “Reestructuración productiva y modelos de producción en la industria automotriz latinoamericana: La Ford

- Motors Company en Brasil y México a principios del siglo XXI”, Tesis de Maestría, México, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.
- Hoffman, Bryce (2012), *American Icon Alan Mulally and the Fight to Save Ford Motor Company*, New York, Crown Bussines.
- Juárez, Huberto, *et al* (2005), *El auto global: desarrollo, competencia y cooperación en la industria del automóvil*, México, UIA-Conacyt-UAM-BUAP.

Willebaldo Gómez Zuppa: Maestro en Estudios Sociales, Doctorante en Estudios Sociales en la Universidad Autónoma Metropolitana campus Iztapalapa, Líneas de Investigación: Reestructuración productiva, Industria Automotriz, Estrategias empresariales, Relaciones laborales y Sindicalismo. Correo electrónico: willybaldog@gmail.com

Estrategias de Relaciones Laborales en *Call Centers*: un estudio de casos en la Ciudad de México

Inés Montarcé

Resumen

En este artículo analizamos las Estrategias de Relaciones Laborales en *Call Centers* en México. Estudiamos dos casos de empresas paradigmáticas en el sector con grandes diferencias entre sí debido a la presencia o ausencia de procesos reales de negociación colectiva. En ambos casos analizamos los mecanismos de regulación laboral y la forma en que se ejerce el control de la actividad. La existencia o no de bilateralidad genera diferencias notables en la actividad que repercuten en las condiciones laborales. Como resultado del análisis empírico, destacamos la relevancia que tiene el sindicato como fuerza política capaz de modificar el carácter de las estrategias empresariales en beneficio de los trabajadores.

Palabras clave: *Call Centers*, Estrategias de Relaciones Laborales, Regulación Laboral, Control del Proceso de Trabajo.

Abstract

In this paper we analyze the Strategies of Labor Relations in Call Centers in México. We study two paradigmatic cases of companies in the sector

Trabajo, Año 8, No. 12, julio-diciembre 2014, tercera época

with large differences between them due to the presence or absence of real collective bargaining processes. In both cases we analyze the mechanisms of labor regulation and how the control of the activity is exercised. The existence of bilateralism creates a notable contrast in the activity that impacts on labor conditions. As a result of empirical analysis, highlights the relevance of union as a political force able to modify the character of business strategies in profit of workers.

Key Words: Call Centers, Strategies of Labor Relations, Labor Regulation, Control of Labor Process.

Resumé

Dans cet article, nous analysons les Stratégies de Relations de Travail dans des Call Centers au Mexique. Nous étudions deux entreprises très reconnues dans le secteur qui présentent beaucoup de différences entre elles, notamment en ce qui concerne la présence ou l'absence de processus réels de négociation collective. Dans les deux cas, notre analyse est consacrée aux mécanismes de régulation du travail et à la forme dans laquelle le contrôle du activité est exercé. L'existence ou non de conditions bilatérales dans ces aspects crée des différences importantes dans le déroulement de l'activité, différences qui ont de répercussions sur les conditions de travail. Le travail empirique montre comme résultat l'importance du syndicat en tant que force politique capable de modifier le caractère des stratégies de l'entreprise au profit des travailleurs.

Mots-clés: Call Centers, Stratégies de Relations de Travail, Régulation du Travail, Contrôle du Processus de Travail.

Introducción

Los *Call Centers* se consolidan en las últimas décadas del siglo XX como un trabajo de servicios vinculado al desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) y a los procesos crecientes de externalización y tercerización de la economía. En este artículo nos centramos en las estrategias empresariales de relaciones laborales en *Call Centers* de la Ciudad de México, a partir del estudio de dos empresas importantes con

amplias diferencias entre sí como son *Atento* y *Tecmarketing*. En un primer momento exponemos la situación de los *Call Centers* a nivel global y en México, para luego analizar las estrategias en cada caso tomando como dimensiones fundamentales la Regulación Laboral y el Control del Proceso de Trabajo. Finalmente, cerramos el capítulo con reflexiones acerca del carácter de dichas estrategias y su impacto en los trabajadores.

Los *Call Centers*: un sector dinámico dentro de los servicios

Desde la década de los ochenta, la economía mundial se ha caracterizado por la consolidación progresiva de servicios cognitivo-informativos como una de las actividades predominantes en la generación de la riqueza mundial. El desarrollo intensivo de las TIC ha permitido la manipulación, almacenamiento y transmisión de la información a costos muy bajos, facilitando la expansión global de los mercados y provocando transformaciones importantes en los procesos productivos. Esto ha generado la proliferación de actividades vinculadas a la producción, intercambio y consumo de información (Huws, 2009). En general, se reconoce que esta “revolución tecnológica” ha provocado transformaciones que se manifiestan en diferentes niveles: *a*) Amplias reestructuraciones en la economía mundial, modificando el grado en que el conocimiento se ha integrado a la actividad económica como fuente de valor y de generación de riqueza (Castells, 2002). *b*) Cambios en los paradigmas productivos y en las prácticas organizacionales de las empresas, emergiendo un modelo global de empresa basado en redes que ha permitido la externalización y descentralización de actividades (Castells, 2002; Del Bono, 2006). *c*) Transformaciones en la naturaleza de los procesos productivos, siendo relevante la expansión creciente de actividades que implican procesamiento de información, como otras de producción simbólica e inmaterial (De la Garza, 2008; Huws, 2009).

La consolidación de las TIC ha posibilitado que las empresas interactúen en forma directa con sus clientes (efectivos y potenciales) a través de plataformas tecnológicas integradas por diferentes canales: telefonía de voz (llamadas *inbound* o *outbound*), e-mail, chat, MSM, colaboración en Web, Social Media, video-llamadas. Pueden adoptar dos modalidades: *in-company* que es cuando las empresas tienen un área especializada para la administración de sus relaciones con sus clientes, y *outsourcing* que es cuando tercerizan el servicio en otras compañías especializadas en dicha gestión. En ambos

casos, se trata de *Call Centers*, aunque en sentido estricto generalmente se utiliza el término para hacer referencia a las segundas.¹ Los *Call Centers* forman parte del sector de servicios denominado BPO (*Business Process Outsourcing*). Este sector engloba a las empresas que se dedican a gestionar diferentes funciones del proceso de negocio a otras compañías con el objetivo de reducir costos de operación y eficientar procesos. Los servicios de BPO son múltiples y variados: desde la administración de las relaciones con los clientes (*CRM-Customer Relationship Management*), a la gestión de Recursos Humanos, la administración de finanzas, o la provisión tecnológica. Los *Call Centers* se ubican dentro de las actividades del subsector de BPO-CRM, es decir, son plataformas tecnológicas que se dedican a administrar las relaciones que terceras empresas tienen con sus clientes-usuarios. Los principales servicios que ofrecen son:

- a) *Servicios de Atención al Cliente* (gestión integral de atención, ya sea en la modalidad empresa-cliente final como empresa-empresa).
- b) *Ventas* (control del proceso para garantizar satisfacción, retención y fidelización).
- c) *Soporte técnico* (resolución de problemas, suministro de información técnica, y solución de dudas sobre uso y mantenimiento de productos y/o servicios).
- d) *Back office* (gestión de la administración interna y actividades rutinarias).
- e) *Cobranza* (gestión de créditos, riesgos y estrategias de recobros).
- f) *Service Desk*: Asistencia a proveedores de empresas-clientes, gestión de procesos y resolución de problemas internos.

En 2012, los ingresos de este sector a nivel mundial alcanzaron los 161.319 millones de dólares y se calcula que en 2015 rebasarán los 191.020 millones (IDC Report 2011, citado en Atento 2011). Para el periodo 2012-2017, se estima que el mercado global de servicios de BPO-CRM crezca a una tasa estimada de 5.8% anual, mientras que en 2007-2010 Latinoamérica creció a una tasa de 11.2% (Atento, 2012). El dinamismo de la región se expresa también en los ingresos aportados a nivel global: Américas (incluyendo

¹ A lo largo de este documento, cuando decimos *Call Centers* nos referimos a los que se encuentran bajo la modalidad de *Outsourcing*, a menos que se mencione lo contrario.

América Latina y América del Norte) es quien concentra más de 50% de los ingresos, aunque Asia/Pacífico promete un crecimiento dinámico en los próximos años. La tendencia es que se siga fortaleciendo la región como clave para el negocio. Según el informe citado, en 2010 Brasil lideraba el ranking de ingresos por país con un importe de 4.4 miles de millones de dólares estadounidenses, seguido por México con 1.3 miles de millones, Centroamérica y el Caribe con 900, Argentina con 600, y luego Colombia con 400 millones. Las estimaciones para fines de 2014 confirman las mismas tendencias. Estos datos muestran el liderazgo de Brasil en el negocio de Centros de Contacto en América Latina, y nos presentan a México como segundo país, seguido de Centroamérica y el Caribe, Argentina, Colombia, y Perú.

Los *Call Centers* en México: una caracterización

En México el sector inicia a finales de los años ochenta y primera mitad de los noventa cuando se crean las primeras empresas que dan impulso al telemercado en forma masiva (Ticketmaster, Bancomer, Banamex y Locatel) y se crea el Instituto Mexicano de Telemarketing (IMT) que hasta la fecha constituye un organismo de impulso vital al sector (Micheli, 2012: 92). En la segunda mitad de los noventa adquiere mucho auge con la apertura de la economía y la competencia en telecomunicaciones y el sector bancario. En este momento se crean tres de las empresas de *Outsourcing* de mayor relevancia: Tecmarketing (de Teléfonos de México), Teletech y Sitel (ambas de origen norteamericano). A principios del siglo XXI es cuando se consolida el negocio en el país, con la creación de empresas de diverso tamaño y giro, entre las cuales destacan Atento (de capital español, hoy norteamericano), Teleperformance (de capital francés) y Telvista (de capital mexicano, Grupo Carso). Para el año 2000, ya se encontraban operando 56% de los *Call Centers* hoy existentes. No obstante, la antigüedad de los mismos varía: 22% del total surgió antes de 1995, 34% emerge entre 1996 y 2000 (el periodo de mayor apertura), 24% del 2001 al 2005, y 20% nace del 2006 al 2010 (IMT, 2011).

De acuerdo con datos del Instituto Mexicano de Teleservicios (IMT) en octubre de 2013, los Centros de Contacto generan 585 mil empleos directos en el país, de los cuales 72% se encuentran “in-company”² y 28% restante lo

² Hay 24 mil empresas en México que tienen dentro de su estructura organizativa un área especializada que se encarga de la atención a sus clientes a través de diferentes canales.

constituyen agencias de *Outsourcing*. El empleo en este sector ha aumentado 11.5% respecto al año anterior. Según este organismo, en 2011, dos de cada mil habitantes económicamente activos del país labora en el sector, mientras que en la Ciudad de México y Estado de México, por cada 100 personas que trabaja en el sector de servicios, uno trabaja en *Call Centers* (IMT, 2011). Según el Censo Nacional de Agencias de *Outsourcing*, realizado por este Instituto en enero de 2013, los *Call Centers* que funcionan bajo la modalidad de *Outsourcing* emplean a 109 678 operadores en el país y cuentan con 94 560 estaciones de trabajo.³ De 2009 a 2013, el número de estaciones ha crecido en un promedio de 12.25% anual, aunque hay diferencias importantes en cada año. Mientras en el 2009, el aumento fue de 10%, en el 2011 fue de 21% y en 2012 descendió a 7 por ciento. En perspectiva, en el periodo 2009-2013, el sector creció en número de estaciones más durante el 2007-2011: en el primero fue de 49% mientras que en el segundo fue de 40% (IMT, 2011). Este dinamismo se explica por la infraestructura tecnológica existente, el tipo de servicio ofrecido, los sectores económicos a los que se atiende, la existencia de recursos humanos calificados, y la tendencia a la contratación de servicios tercerizados.

Estos puestos de trabajo están distribuidos de manera desigual: hay empresas que tienen más de 17 mil trabajadores mientras otras apenas tienen 50. Esto expresa la heterogeneidad existente, destacando que 47% tiene una plantilla menor a 500 trabajadores, 90% emplea a menos de 2 mil operadores, y sólo 10% de las mismas emplea a más de 2 mil. Las empresas que generan mayor ocupación en el país son: Atento, Teleperformance, Telvista, Axtel, MDY Contact Center, Teletech, B-Connect, Atención Telefónica, Toptel, Prosa y Sertec. Otra evidencia de segmentación es que solamente ocho empresas concentran 53% de las posiciones existentes en el país, esto es 49 285 puestos de trabajo. La ubicación de los mismos en el territorio refleja también una importante concentración: 44.92% se encuentran en el Distrito Federal y Estado de México, 10.17% en Nuevo León, 6.78% en Jalisco y 4.66% en Baja California. En estos cinco estados se aglutina 69% de los Centros de Contacto del país. Las empresas que más demandan los servicios son de telecomunicaciones y finanzas, compañías de seguros y el gobierno. Generalmente, tienen una casa matriz en la que realizan los servicios más especializados, y lo demás lo

³ Las estaciones refieren a los puestos de trabajo que pueden ser ocupados por más de un trabajador. Esto explica el desfase entre ambas cifras.

subcontratan. Según el Censo Nacional de Agencias de *Outsourcing* 2011, realizado por el IMT, 80% de los *Call Centers* les dan servicio al sector de TI y telecomunicaciones y a la banca y finanzas, 60% a las compañías de seguros, 46% al gobierno, 35% ofrece servicios profesionales, y sólo 13% a la manufactura (IMT, 2011).

Una de las principales características del sector son los bajos salarios ofrecidos: los operadores cobran un salario mensual promedio de 4 300 pesos (\$17.91 la hora) (IMT, 2012). Otro problema es los altos niveles de rotación interna y externa. De acuerdo a las exigencias de las empresas, las características de las campañas, o el flujo e intensidad de llamadas, se modifican las actividades, turnos y campañas (lo que en ocasiones significa dejar de prestarle servicio a una empresa-cliente y hacerlo a otra), sin alterar en nada sus condiciones contractuales. También existe una alta y continua rotación externa, ya sea despidos injustificados —por la caída de una campaña, el no cumplimiento de las metas establecidas, o recorte de personal—, o deserciones por el desgaste que implica la propia actividad. Esta flexibilidad laboral va acompañada de rasgos y características que nos permiten considerar las condiciones laborales como *precarias*. Entre algunas de ellas destacan: bajos salarios, inestabilidad e incertidumbre, incumplimiento en el pago de prestaciones de Ley (como prima vacacional, aguinaldo, reparto de utilidades, horas extras, así como la no generación del derecho de antigüedad), falta de condiciones de seguridad e higiene, escasas posibilidades de desarrollo profesional y ausencia de libertad sindical.

Nuestro análisis se basa en un estudio de casos realizado en dos empresas: *Atento* y *Tecmarketing*. *Atento* surge como filial del Grupo Telefónica de capital español, y en diciembre de 2012 es vendida a Bain Capital, compañía de capital de riesgo norteamericano. Es la empresa líder en América Latina y segunda a nivel global. En México inicia sus operaciones en 2001, y tiene presencia en cuatro estados de la República: Distrito Federal, Estado de México, Nuevo León e Hidalgo. Cuenta con aproximadamente 17 mil trabajadores y ofrece servicios de atención al cliente, soporte técnico, venta y gestión de cobranzas a diferentes empresas del sector bancario, de telecomunicaciones, comercio y servicios en general, siendo sus dos principales clientes BBVA Bancomer y Movistar Telefónica. Desde sus inicios, tiene celebrado un contrato colectivo con el “Sindicato Progresista de Trabajadores de Comunicaciones y Transportes de la República Mexicana”, perteneciente a la Federación Sindical Coordinadora Nacional de Trabajadores (FSCNT) liderada por Ramón Salvador Gámez Martínez considerado el “zar de los

contratos de protección patronal” en el país.⁴ Las condiciones se caracterizan por bajos salarios, amplia flexibilidad (numérica, salarial y funcional) y unilateralidad empresarial: despidos masivos de manera injustificada, incumplimiento de normas básicas de salud e higiene, favoritismos y discriminación en el ascenso de puestos. A partir del año 2007, los trabajadores se organizaron por la mejora de sus condiciones y desde entonces la empresa ha ejercido labores de hostigamiento y despido injustificado a los involucrados. En agosto de 2009, con el apoyo del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM) se logró conseguir el registro sindical que los habilita como Sección 187 del STRM, y desde entonces se ha conformado un movimiento de trabajadores que tiene como objetivo inmediato la lucha por la titularidad del Contrato Colectivo de Trabajo.

Tecmarketing pertenece al Grupo Telmex de capital nacional (con presencia a nivel internacional), que ofrece servicios de atención al cliente, soporte técnico y venta de productos a empresas del mismo grupo, así como a otras externas del sector privado y paraestatal. La empresa inicia operaciones en 1997 como una filial de dicho corporativo, con un esquema de amplia flexibilidad y unilateralidad que implicaba condiciones precarias, salarios bajos, fuerte inestabilidad y alta rotación de trabajadores. En sus inicios tenía un contrato colectivo con un sindicato “blanco” de la Sección 15 de la CTM, pero en el año 1998 inició un movimiento de trabajadores que tuvo como resultado la formación de una Sección Sindical dentro del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (Sección 159 del STRM), obteniendo éste la titularidad del contrato colectivo en febrero de 1999. A partir de ello, se dieron transformaciones fundamentales en las condiciones laborales, entre las que destacan la estabilidad laboral y bilateralidad. En el país cuenta con por lo menos 1 700 trabajadores distribuidos en cuatro centros de trabajo ubicados en la Ciudad de México.

Ambas empresas fueron nuestro objeto de investigación. En ellas analizamos los mecanismos de regulación y la forma en que se ejerce el control de la actividad, destacando la importancia que adquiere la negociación colectiva. Como se demuestra en los siguientes apartados, la bilateralidad obtenida en el caso de *Tecmarketing* ha transformado el carácter de las estrategias adoptadas, mientras que en *Atento* prevalecen las tendencias mencionadas en el sector.

⁴ Cabe destacar que Ramón Salvador Gámez Martínez fue acusado en abril de 2005 por pederastia, y desde entonces se encuentra prófugo de la justicia.

Estrategias de relaciones laborales

Cuando hablamos de relaciones laborales nos referimos a las que se establecen entre los distintos actores involucrados en el proceso productivo y que son resultado de la articulación concreta de estructuras, subjetividades y acciones en diferentes niveles (De la Garza, 2006). En este caso, incluyen las que se dan entre trabajadores y la empresa (gerentes, jefes, coordinadores y supervisores), entre operadores y empresas-clientes (quienes subcontratan el servicio), y con los clientes-usuarios. Es decir, no se agotan en la relación capital-trabajo sino que incluyen a todos los actores que juegan un papel importante en la producción del servicio, no sólo en el nivel estrictamente productivo sino también en otras instancias en las que se define “lo laboral”. Al hablar de estrategias de relaciones laborales hacemos referencia al modo en que las empresas diseñan e implementan una forma específica de relación con sus trabajadores, y entre éstos y los demás actores involucrados. El modo en que se configuran es resultado de presiones estructurales aunque mediadas por la subjetividad de los gerentes y las interacciones que establecen en un contexto de relaciones de poder (Hernández, 2012). Para estudiar las estrategias, tomamos como dimensiones fundamentales la Regulación Laboral y el Control del Proceso de Trabajo, analizando cómo se dan estas dimensiones en los dos casos estudiados.

Regulación Laboral

La regulación laboral, es decir, el conjunto de reglas (formales e informales) a través de las cuales se pauta el uso de la fuerza de trabajo, las condiciones, tiempos y organización, así como la relación entre los actores, no está dada sino que se configura de manera específica en función de la situación concreta, y de las estructuras, subjetividades e interacciones involucradas. Si bien la regulación recae fundamentalmente en la gerencia de los *Call Centers*, las empresas-clientes también tienen injerencia, ya sea a través de monitoreos virtuales o de la presencia física de algún representante que ejerce labor de regulación y control directo en la actividad. Aunque el grado de involucramiento de las mismas depende del tipo de contrato comercial que éstas tengan (donde se define el nivel de externalización acordado) y de la relación de fuerzas, en ambos casos destacamos cómo las empresas-clientes influyen en la definición de las reglas de operación cotidiana y el control de las mismas.

Desde que *Atento* inicia sus operaciones en México, la actividad de los operadores está formalmente regulada bajo un Contrato Colectivo de Trabajo celebrado entre ésta y el sindicato de protección patronal ya mencionado. Entre las cláusulas más importantes, el sindicato reconoce la libertad de la empresa de contratar los servicios de terceras personas que no estén sujetas al contrato establecido y efectuar los cambios que considere necesarios en la operación. Se admiten contratos por un periodo indeterminado o en forma temporal, por medio tiempo o completo, pudiendo pagárseles por día o por hora de acuerdo a la jornada. También se especifica que los operadores están obligados a la rotación de turnos en sus jornadas y a realizar horas extraordinarias cuando la empresa así lo requiera. Además, tiene la facultad de modificar el día de descanso semanal dependiendo sus necesidades y requerimientos. Finalmente, se establece un tabulador salarial en el que se diferencian tres tipos de categorías: Teleoperador I, Teleoperador II, y Técnico, siendo el salario para cada una de éstas el siguiente: Teleoperador I \$5 040 mensuales, Teleoperador II \$6 917 y Técnico \$7 310 pesos mensuales (CCT 2011-2013).

A pesar que este Contrato Colectivo de Trabajo es el instrumento legal que regula las condiciones, en la práctica sólo tienen efectividad las cláusulas que otorgan unilateralidad y flexibilidad a la empresa, mientras que las referidas al salario y la existencia de Comisiones Mixtas no se cumplen. Lo grave no es sólo su incumplimiento sino que los trabajadores desconocen la existencia del mismo. Se trata de una simulación favorable a la empresa. Aún cuando exista un CCT de este tipo, los operadores son contratados en forma individual por un periodo inicial de tres meses, y si la empresa decide que el trabajador tiene un buen desempeño, al finalizar los tres meses se lo contrata indeterminadamente aunque también en forma individual. En este nuevo contrato se establece únicamente el horario en que se desarrolla la jornada laboral —ya sea de 6, 7 u 8 horas— y el salario correspondiente, el cual varía según el tipo de actividad que se realice —atención al cliente, ventas o cobranzas— y las exigencias de la misma. El salario que aparece en el recibo de nómina de los trabajadores es de \$16.46 la hora.

El Contrato tampoco dice nada acerca del ejercicio de la actividad. La regulación de la misma se da en el ámbito de la empresa y a través de mecanismos informales que no tienen codificación alguna, ya que tampoco existe un reglamento interno de trabajo, ni otra reglamentación que tenga el mismo efecto. Es decir, que no hayan normas codificadas no significa que no existan reglas de operación informales que tienen legitimidad y operan con regularidad. Tiempos de conexión y desconexión, política de bonos,

horarios y turnos, permanencia en el trabajo se definen al calor de la propia actividad. Estas reglas son definidas de manera unilateral por las gerencias y las empresas-clientes,⁵ aunque su implementación está mediada, entre otros aspectos, por la discrecionalidad y estilo de mando de los coordinadores y supervisores, permitiendo esto ciertos márgenes de negociación aunque sujetos a favoritismos por parte de sus superiores.

Dos de los ejemplos más significativos de la arbitrariedad con la que se deciden estos aspectos son los criterios de asignación de los bonos, comisiones y dinámicas⁶ y el modo en que se llevan a cabo los despidos. La reglamentación de los primeros está estipulada como tal en el contrato (sólo se menciona su existencia teniendo la empresa la facultad de determinar su monto y modalidad) pero se regula de manera informal al criterio de los mandos medios. El monto del bono es diferente según cada campaña, y dentro de éstas puede variar según las metas que se establezcan, la duración de la jornada, la época del año o la dinámica de la misma, oscilando en un promedio de 800 a 1 500 pesos mensuales. Los criterios de asignación también son diferentes en cada campaña, aunque predominan la asistencia (no tener ninguna falta durante el mes), el cumplimiento de metas de calidad en 85%, así como la realización de ciertas ventas efectivas al mes, o el logro de metas de recuperación de cartera vencida cuando se trata de cobranza. En todos los casos, el acceso al bono no es proporcional; es decir, no se rige por metas parciales ni se evalúa cada *ítem* por separado sino de manera integral. Para acceder a éste se debe cumplir 100% con los requisitos planteados: si los operadores llegaron a 95% de las metas, no se les entrega.⁷ Las metas cam-

⁵ Los principales clientes de Atento en el país y el mundo son BBVA (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria) y Telefónica.

⁶ Los “bonos” son un complemento al salario otorgado a los operadores cuando cumplen 100% con las metas establecidas en cada campaña. Las “comisiones” se otorgan en ciertas campañas por las ventas realizadas (por ej., seguros Bancomer o paquetes Movistar) y las “dinámicas” son una modalidad adoptada en algunas campañas (por ej., captura de datos de Crédito Hoy Mismo de Walmart) por medio de la cual se les ofrece a los operadores que durante un tiempo determinado (un fin de semana por ejemplo) laboren una cantidad determinada de horas y ello será recompensado con una cantidad extra de dinero. Sin embargo, el monto que se les paga y los criterios establecidos para el mismo (si faltan un día no se les paga esa cantidad extra, aunque si hayan laborado los demás días) violan lo establecido por la LFT respecto al pago de “horas extras”.

⁷ En el caso de las Comisiones por ventas hay casos en los que sí se les pagan proporcionalmente, es decir no se requiere que cubran con 100% de las mismas. No obstante, generalmente las metas suelen ser absurdas, obstaculizando ello su cumplimiento.

bian constantemente, siendo común que éstas sean anunciadas a mediados de mes y modificadas en los últimos días, generando que los trabajadores se esfuercen para su obtención y finalmente por algún motivo no se les otorgue. Como resultado, aproximadamente sólo 15% de los trabajadores de la empresa logran obtenerlo (promedio mensual). Algunas estrategias utilizadas para no pagar los bonos son: *a)* Cambio a finales de mes de las metas de recuperación a montos inalcanzables o cambio del monto de los bonos; *b)* Manejo de los tiempos de desconexión como candados: si “deben tiempo”⁸ no les dan el bono, *c)* Señalamiento de anomalías de calidad en sus llamadas (que en ocasiones no son comprobadas), *d)* Negación de la empresa a informar a los trabajadores sus índices de productividad, *e)* Otorgamiento de bonos según favoritismos, *g)* Asignación de llamadas a clientes ilocalizables, para que sea más difícil cumplir con las metas establecidas.

Los despidos también se realizan de manera injustificada y a discrecionalidad de supervisores, coordinadores y/o representantes de empresas-clientes. La lógica subyacente es la necesidad de recambio continuo de la fuerza de trabajo, de modo tal que no se “agoten”, pero también que no generen antigüedad, y mucho menos que se planteen la organización sindical. Las causales más frecuentes son: *a)* Elevado ausentismo, *b)* Faltas graves hacia el cliente (aquí es donde entra al cliente como actor que también regula la permanencia en el trabajo), *c)* Falta de productividad (baja calidad, tiempos de desconexión elevados, no cumplimiento de metas de recuperación o ventas), *c)* Antigüedad (la política es el despido a quienes llevan más de 3 años en la empresa), *d)* Simpatía con la organización sindical. Los representantes de las empresas-clientes influyen en la medida en que supervisan y controlan los indicadores de cada operador, evaluando el nivel de rendimiento y las compensaciones correspondientes. Ello expresa el carácter de la externalización: lo que se subcontrata es la gestión del servicio, sin embargo los subcontratantes siguen manteniendo control sobre aspectos claves de la operación y de la gestión de la mano de obra.

En *Tecmarketing* hay normas establecidas y codificadas que tienen mucho peso en la regulación y un amplio nivel de operatividad y legitimidad por

⁸ Esto refiere a que los tiempos de desconexión que se excedan de los establecidos son considerados como “deudas”: a finales de mes los trabajadores deben “pagar” con más trabajo el tiempo que “deben” por haberse excedido del tiempo de comida o baño. Si lo han rebasado, no tienen acceso a los bonos. Lo significativo es que casi al final del mes les avisan a los trabajadores si se han excedido o no.

parte de trabajadores, empresa y sindicato. La reglamentación más importante es el Contrato Colectivo de Trabajo firmado por primera vez en Febrero de 1999. Entre las cláusulas más significativas, destaca que su duración es de tiempo indeterminado, y que tanto empresa como sindicato reconocen el principio de estabilidad laboral como un requisito fundamental para lograr calidad y productividad en el servicio, y profesionalización de la fuerza de trabajo. Además, se establece el escalafón como el derecho generado por la antigüedad reconociendo cuatro categorías: Representante de Ventas Telefónicas A, AA, AAA y Técnico. Cuando la empresa requiere que un trabajador desempeñe labores distintas al perfil de su categoría, se informa previamente al sindicato y el trabajador percibe en ese caso el salario de la categoría que desempeñe de ser mayor, y de ser menor, conserva el salario de su categoría. En caso de que determine reubicar en forma definitiva a trabajadores en categorías diversas a las que ocupan, deberá siempre convenir con el sindicato. Esto expresa que la flexibilidad funcional, en caso de darse, siempre es acordada bilateralmente.

El Contrato Colectivo de Trabajo es negociado cada dos años y tiene plena aplicación en la regulación laboral. A diferencia de *Atento*, cada una de las cláusulas que aquí se establecen se cumplen en la actividad cotidiana. El sindicato ejerce una representación real de los trabajadores, existiendo en cada uno de los centros representantes que tienen la función de vigilar el estricto cumplimiento de cada una de estas cláusulas. Además, en las negociaciones se reflejan los avances que en materia salarial y de prestaciones ha habido a lo largo de estos 15 años de sindicalización. En el periodo 1999-2012, los salarios y el bono de productividad han aumentado en promedio 50% en cada una de las categorías. Esto se refleja en el siguiente cuadro:

Cuadro 1. Monto del salario y bono de productividad en pesos mexicanos (1999 y 2012) (Tecmarketing)

	Salario (diario)				Bono de productividad (mensual)			
	A	AA	AAA	Técnico	A	AA	AAA	Técnico
1999	66.32	70.57	76.00	111.48	1 563.12	1 693.22	1 825.20	2 620.80
2012	134.61	143.22	154.24	226.23	2 993.38	3 242.51	3 495.24	5 018.85

Fuente: elaboración propia con información obtenida de la Comisión de Revisión Salarial 2012.

En las prestaciones los avances han sido notorios. Es significativo cómo a lo largo del tiempo se han ido incorporando algunas que en sus inicios no estaban (como gastos de defunción, fondo de ahorro, ayuda de transporte, vales de fin de año, vales de juguetes y útiles escolares), así como se ha duplicado el porcentaje de monto que se recibe por prima vacacional (de 25% en 1999 a 56% en 2012). También, ha aumentado en más de 100% el monto de los vales de despensa (de \$25 que se recibían en el 2000, se ha pasado a recibir \$335 pesos en el 2012) y los permisos sindicales para garantizar que los trabajadores puedan ejercer su labor de representación.

En el contrato se establece que empresa y sindicato se comprometen a integrar Comisiones Mixtas de Capacitación, Seguridad e Higiene y Productividad, las que están conformadas por igual número de representantes de trabajadores y la empresa, y cuya labor es la resolución conjunta de las problemáticas que conciernen a estos aspectos. La Comisión de Capacitación y Adiestramiento tiene como objetivo vigilar la instrumentación y operación de los procedimientos que se implementan para gestionar capacitaciones de calidad acordes a las necesidades de las campañas. Para ello se elabora un plan semestral de actividades que son organizadas tanto por la empresa como por el sindicato. Entre éstas destacan la elaboración de manuales guías, la organización de cursos y capacitaciones específicos dictados por representantes de la empresa-cliente o proveedores,⁹ así como diagnósticos individuales y colectivos sobre la información con la que se cuenta en las diferentes campañas. En general, se promueve que se lleven a cabo de un modo vivencial, esto es, retomando las problemáticas concretas que se les presentan a los operadores en su cotidianeidad y planteando en la práctica y en detalle las aplicaciones necesarias para su resolución. Para ello, se requiere de un continuo diálogo entre la gerencia comercial y los comisionados sindicales: cualquier cambio en los productos y/o servicios ofrecidos debe ser comunicado a los representantes para que éstos den la información a los operadores en tiempo y forma. También, se requiere articulación con los representantes de otras comisiones, como es el caso de Productividad, ya que las fallas que pudieran haber en capacitación tienen implicaciones en el cálculo de la misma.

⁹ Estos cursos son para capacitarse en determinados productos y/o servicios, el uso de ciertos dispositivos tecnológicos, la problemática de la atención al cliente, ventas, promociones específicas.

La Comisión de Seguridad e Higiene se encarga de supervisar periódicamente el funcionamiento y seguridad de la maquinaria e instrumentos de protección personal y general, así como las áreas de trabajo, seleccionando el equipo apropiado para la prevención de accidentes y el mantenimiento de los mismos. Quienes representan a los trabajadores tienen como objetivo hacer recomendaciones y exigir a la empresa políticas concretas de prevención de riesgos y accidentes del trabajo, asociadas con las condiciones físico-ambientales en que se ejerce la actividad, la infraestructura y las herramientas que se requieren para la misma. Deben revisar continuamente las herramientas de trabajo (diademas, PC, y sillas ergonómicas) el aire acondicionado, la iluminación, la humedad, los problemas de “ruido” en la operación, etcétera. También se realizan actividades de prevención, promoción y concientización de la seguridad y salud laboral: atención médica en cada centro, exámenes periódicos, campañas de vacunación, pláticas específicas, cursos de primeros auxilios, fumigaciones, simulacros de evacuaciones, terremotos e incendios, entre otros. Se llevan a cabo según lo establecido en un Programa Anual de Actividades que es decidido en conjunto entre el sindicato y la empresa, y son informadas a los operadores a través del trato directo, la entrega de volantes o periódicos. Sin embargo, si hoy la empresa está dispuesta a dialogar en esta materia, ha sido por la propia presión sindical. Esto se hace más evidente aún si se contrasta la situación actual con la que existía antes de 1999, cuando las condiciones eran de hacinamiento y la seguridad en el trabajo ni siquiera se planteaba como problema. Ha sido la representación sindical la que ha logrado cambiar de manera radical la situación, siendo esto un ejemplo claro de la capacidad de construcción de poder por parte de los trabajadores.¹⁰

Finalmente, la labor de la Comisión de Productividad y Calidad se explica en vinculación con el Programa de Productividad que fue aprobado por la empresa y sindicato en 2002. Basándose en el mismo, los representantes sindicales tienen como objetivo el control de un correcto funcionamiento de los bonos de productividad. La comisión mixta permite su manejo de acuerdo con los criterios establecidos en forma bilateral, garantizando así que los operadores no pierdan su bono por problemáticas ajenas a su

¹⁰ Algunos de los logros concretos obtenidos a lo largo de estos años son: sillas ergonómicas para cada operador, diademas personalizadas, innovación en equipos de cómputo, escritorios con altura adecuada, mejoras en el tipo de iluminación y ventilación

rendimiento.¹¹ Es decir, no sólo calcula el porcentaje que le corresponde a cada operador, sino también define los criterios de asignación de los mismos, procurando que éstos contemplen las problemáticas que se suscitan en la operación. Mensualmente, los comisionados llevan un control estricto y riguroso del rendimiento de cada uno de estos indicadores y con base en eso se calcula el porcentaje de bono que se le debe asignar a cada operador. La medición se hace a partir de las estadísticas obtenidas por sistema, pero también considerando la visión de los trabajadores. Para ello, se solicita su participación activa: día a día deben llevar un registro de las problemáticas ocurridas, sea que tengan ruido en las llamadas que perturba la calidad y productividad de las mismas, fallas en las aplicaciones, incapacidades que tuvieron el mes, sus faltas, sus retardos, su tiempo de conexión, etcétera. Esta información es la que permite a los representantes argumentar en forma adecuada y precisa por qué en ocasiones no se llega a las metas indicadas; sin esa información, la capacidad de evaluación y negociación del bono se deja al criterio y decisión de la empresa. Esto es también un ejemplo claro de cómo la bilateralidad distribuye el ejercicio del control cotidiano y otorga poder a los trabajadores en un aspecto tan crucial como es la asignación de un porcentaje del valor producido.

En todos los casos, los cargos de comisionados sindicales se renuevan cada tres años, y son elegidos a través de voto directo por los trabajadores de base. Son instancias de representación que suponen un vínculo muy próximo con los operadores puesto que el objeto de su mediación remite a problemáticas muy concretas del desarrollo de la operación. Si bien los procedimientos y pautas de acción que se crean en las Comisiones Mixtas no están formalmente codificados (no tienen el carácter de un artículo de ley o de una cláusula a nivel de la contratación colectiva), son acuerdos entre las partes que inciden de manera directa en la regulación, siendo una expresión clara de bilateralidad. Esto permite que los trabajadores participen en la de-

¹¹ El incentivo es individual y los trabajadores tienen derecho a calificar si obtienen en el mes como mínimo 90% de tiempo efectivo de operación. Aunque la medición de la productividad varía dependiendo las campañas, los principales indicadores que se miden son: a) Campañas de entrada: llamadas recibidas, tiempo promedio de las llamadas, porcentaje de realización. b) Campañas de salida: llamadas efectuadas, tiempo promedio de las llamadas, porcentaje de contactación y realización. Éstos operan en forma independiente, es decir, se calculan por separado y bajo el esquema de promedios, ya sean diarios, por operación o actividad.

finición de las reglas y en la vigilancia de su implementación promoviendo su cumplimiento por ambas partes.

Control del Proceso de Trabajo

Otra de las dimensiones que consideramos para el análisis de las estrategias es el Control del Proceso de Trabajo, es decir, el modo en que las empresas controlan a los trabajadores y la actividad. Esta problemática se inscribió en sus inicios dentro de los análisis clásicos de la sociología del trabajo (fundamentalmente la industria manufacturera), relegando del estudio a los *trabajos no clásicos* (De la Garza, 2009). Sin embargo, en la última década se ha dado una importante revitalización de estos debates que toma en cuenta las formas renovadas en que el control se ejerce en los escenarios laborales actuales, como es el caso de los servicios (Thompson y Smith, 2010; De la Garza, 2011). En los *Call Centers* esto sucede por las siguientes razones. Por un lado, la presencia de nuevos actores que también ejercen control, como son el cliente-usuario del servicio y las empresas subcontratantes, pudiendo ser que ambos estén localizados en un territorio diferente al de la operación. Por otro lado, a pesar de la estandarización, las habilidades sociales y relacionales tornan más compleja la vigilancia. Además, hay códigos subjetivos que añaden valor al producto operando el control también sobre la subjetividad.¹² Estos elementos han transformado el modo en que se ejerce y el carácter de las resistencias. En los casos estudiados encontramos una combinación articulada de diferentes formas de control: directo, técnico, burocrático y subjetivo. Esto expresa cierta continuidad y cambio respecto a la manufactura.

El control directo se lleva a cabo a través de la presencia física de supervisores, coordinadores y representantes de las empresas-clientes. El cliente-usuario también ejerce presión, así como lo hacen las empresas que se hacen pasar como clientes con el objetivo de monitorear las llamadas. A excepción de ésta última, se trata de formas de control de las cuales los trabajadores tienen conocimiento. Esto permite reafirmar la presencia de formas de vigilancia “clásicas”, ya sea de supervisores a operadores dentro de una misma empresa, como de gerencias de la compañía contratante a coordinadores y supervisores de la empresa subcontratada. Esto se implementa en las dos

¹² Esto refuerza la idea del valor como relación social y no como algo meramente físico.

empresas analizadas, aunque de manera diferente, dependiendo el poder de intervención que tienen los trabajadores. Mientras en *Atento* la vigilancia adopta un carácter unilateral y férreo que se impone limitando la capacidad de negociación, en *Tecmarketing* los representantes sindicales también “vigilan”¹³ el desarrollo de la actividad y ante la inconformidad de algún trabajador pueden negociar directamente con la empresa. Esto no invalida el ejercicio del control por parte de la empresa, sin embargo lo restringe.

Otra forma es el control técnico. Éste se lleva a cabo a través de diferentes mecanismos: el monitoreo por parte de un supervisor (quien a distancia se coloca una diadema óptica que le permite escuchar la conversación), el que efectúa un agente de calidad (quien escucha una cantidad determinada de llamadas al mes por operadores sin el conocimiento de éstos), y el monitoreo estricto de tiempos de conexión y desconexión a través de paquetería de *software* especializada. Se apunta a una vigilancia férrea que tiene como objetivo la minimización de los tiempos muertos y la maximización del número de llamadas realizadas y/o recibidas, así como la verificación de calidad de las mismas. De esta manera, los operadores no sólo pierden control sobre sus instrumentos de producción, sino también sobre su trabajo y la forma de ejecutarlo. La tecnología está diseñada para lograr un registro minucioso de las llamadas, tratándose de un mecanismo objetivo que hace menos visible la vigilancia, pero no por ello menos efectiva. Ocupa un papel central en la configuración del control al mismo tiempo que es clave para la generación de valor: ésta es diseñada e implementada por las gerencias de modo tal que favorezca los intereses de acumulación al mismo tiempo que sirva para organizar el trabajo de un modo específico que provoca fragmentación y pérdida de control de los operadores (Hall, 2010). En este caso no existen diferencias importantes en las dos empresas estudiadas. Esto expresa el modo unilateral con el que se impone el control técnico aún cuando exista bilateralidad.

Otra forma de control que tiene mucho peso es el control burocrático. Como plantea Korczynski de manera general para los trabajos de servicios (Korczynski y Mac. Donald, 2008), el proceso productivo en los *Call Centers* se rige por dos reglas que operan de manera simultánea aunque son contradictorias entre sí: la exigencia de estandarización y reducción de

¹³ Lo ponemos entre comillas, porque formalmente los representantes sindicales no tienen una función de vigilancia, sin embargo en la práctica llevan un seguimiento del desempeño de cada trabajador con el fin de evitar arbitrariedades por parte de la empresa.

costos por un lado, y la de orientación al cliente por otro. Ambas operan como principios normativos a partir de las cuales las empresas construyen reglamentos específicos y particulares —ya sea que estén codificados o no— para la regulación de las interacciones cotidianas. Esto no significa que todas las reglas se deriven de estos principios, sin embargo, se trata de parámetros claves en la determinación de lo que se debe hacer en la actividad productiva, y por lo tanto lo que debe ser objeto de control. Lo interesante es que aunque se trate de lógicas contradictorias, éstas conviven, no sin tensiones, en la actividad productiva.

Cuando hablamos de reglas codificadas nos referimos a las reglamentaciones explícitas sobre el ejercicio de la actividad. En *Atento* son definidas de manera unilateral y en ocasiones se encuentran en documentos escritos, mientras que en *Tecmarketing* han sido objeto de negociación entre empresa y sindicato y están establecidas en el Reglamento Interior de Trabajo. En ellos a grandes rasgos se establece cuál debe ser el comportamiento de los trabajadores, los procedimientos que se deben seguir en las aplicaciones informáticas, el tipo de información que se debe ofrecer o solicitar, el trato que se debe tener en la interacción, y en general, las pautas a seguir en el desempeño de la actividad. Por otro lado, existen reglas que no están codificadas pero tienen plena aplicación, como son: el establecimiento de tiempos límites de llamadas y de desconexión, la estandarización de las interacciones, los tiempos de descanso y requisitos para acceder a bonos, entre otros. Independientemente de si están codificadas o no, pueden tener un carácter más o menos flexible, estar sujetas a diversos procedimientos, ser más o menos personalizadas y permitir diferentes márgenes de diálogo. Éstas producen cierto control sobre el trabajo y los trabajadores, aunque esto no significa que no puedan ser negociadas y/o transgredidas por los mismos como sucede en ambos casos. Es decir, el carácter de las reglas —tipo de formalidad y rigidez— no impide la capacidad de acción y resistencia por parte de los operadores. En este tipo de control es donde se evidencia con mayor fuerza las diferencias entre los casos tratados: mientras en *Atento* los trabajadores no tienen capacidad de influir en la definición de las reglas, en *Tecmarketing* las reglamentaciones son acordadas en conjunto.

Una última forma de control que observamos es el control subjetivo, refiriéndonos al que se ejerce a través de la interiorización de la cultura corporativa de la empresa, en un intento de generar “intereses comunes” y homologación de normas y valores entre los diferentes segmentos de trabajadores y la gerencia (Sturdy *et al*, 2010). Este tipo de control tiene que

ver con la introyección de valores que no necesariamente son creados por la empresa, pero los toma como propios de manera tal que se conjuguen con los intereses corporativos: trabajo en equipo, cooperación, reivindicación de las diferencias, entre algunos. Ambas empresas cuentan con políticas activas de motivación del personal (actividades deportivas, recreativas, culturales y artísticas) que tienen como objetivo la integración de los operadores y la generación de “intereses comunes” entre ambos. En los dos casos los trabajadores participan, sin embargo, la diferencia principal entre una y otra estriba en la legitimidad que los operadores le otorgan a este tipo de prácticas en el contexto de las políticas laborales de la empresa. Es decir, la legitimidad se construye, en gran medida, a partir del grado de satisfacción que sienten con el trabajo y las condiciones en las que ésta se ejerce, más que por las actividades de motivación en sí mismas. En *Atento* la participación en estas actividades no genera mayor apego a la misma, en *Tecmarketing* se refuerza el sentido de pertenencia construido en el piso de operación. En ambos casos, estas políticas de integración refuerzan el disciplinamiento, aún cuando éste no sea absoluto ni anule las resistencias.

Como plantean Thompson y Harley (citados en Thompson y Smith, 2010), en este tipo de escenarios laborales el control se ha expandido, teniendo como objeto ya no solo el control físico de tiempos y movimientos, sino también el control de la subjetividad de los trabajadores y de sus interacciones. La extensión del control se ha visto facilitada por el propio diseño de la tecnología y la forma en que está organizado el trabajo, pero también por el carácter genérico de la actividad donde la interacción —y todos los aspectos subjetivos involucrados— se encuentran en el centro de la producción del valor y, por lo tanto, forman parte de lo que la gerencia requiere controlar. Sin embargo, el control se extienda hacia lo subjetivo no significa que éste no sea asumido de modos diversos (aceptación o rechazo pasivo o activo, consentimiento, confrontación parcial o total), dándose tensiones subjetivas que no necesariamente se manifiestan o resuelven en la interacción con el cliente ni con los representantes de la empresa, pero que sí han sido relevantes para el desencadenamiento de la acción colectiva y organización sindical. Es decir, el control nunca es absoluto, como tampoco lo son las resistencias. Además, la relación entre ambos no es mecánica: las transgresiones no son necesariamente una respuesta directa al mismo. Se fundan en su fragilidad, pero pueden desbordarla como resultado de conflictividades que no son objeto de regulación.

La articulación de los diferentes mecanismos tiene como objeto una vigilancia estricta en la que no se busca generar “autonomía responsable”, sino obediencia a los procedimientos establecidos, sean órdenes de los superiores, tiempos prescritos por la tecnología, reglas formales o informales o patrones culturales. A esta configuración la denominamos “*control omnisciente-precario*”, ya que no sólo se busca reducir el grado de indeterminación de la fuerza de trabajo a través de mecanismos que puedan conocer y controlar en detalle lo que sucede en la operación, sino también la gerencia construye —y reinventa cotidianamente— un relato en el que “cree conocer y controlarlo todo”.¹⁴ El relato tiene un efecto disciplinante, sin embargo sus bases de sustentación pueden no ser completamente legítimas para los operadores: en *Atento* las formas de consentimiento son pasivas, es decir más por omisión que por obediencia a un mandato genuino. Es una omnisciencia precaria no sólo por la propia imprevisibilidad de la relación con los clientes (y de la operación en general) y las resistencias cotidianas que trasgreden estos mecanismos, sino también por la porosidad en el ejercicio del poder. Lo que vuelve endeble el control es la potencia implícita en la acción de los sujetos: el monitoreo no puede controlar lo que sucede entre llamadas o incluso cuando los operadores silencian el micrófono. Esto evidencia su fragilidad y la inventiva de los trabajadores para transgredir los mecanismos de vigilancia.

Por otro lado, el carácter interactivo del servicio genera que tanto clientes-usuarios como empresas-clientes refuercen el control en las diferentes formas en que éste se expresa. Los clientes presionan a los operadores a resolverles su problema en un tiempo y forma determinada. Son ellos quienes demandan a los operadores la realización del servicio, exigiendo que se les dé un trato satisfactorio y generan presión sobre las empresas-clientes para la prestación eficiente de los servicios que está solicitando, lo que redundaría en mayor control para los trabajadores. La presión se ejerce de los siguientes modos: a) Buscando que el operador le resuelva un problema de manera rápida, teniendo éste que modificar la dinámica de la llamada (ya sea que no registre en pantalla todos los datos o que de información del cual no

¹⁴ En la literatura, el concepto de “narrador omnisciente” se utiliza para hacer referencia al narrador que conoce todos los pensamientos de los personajes y sucesos de la historia que está contando. Suele aparecer en tercera persona y está en condiciones de describir situaciones simultáneas, pensamientos o sentimientos de los personajes a los que ninguno de éstos podría acceder. Es en este sentido metafórico que retomamos el concepto.

está del todo seguro por la misma prisa que le impone). *b)* Exigiendo una solución que no debe darle. Lo puede acceder a hacerlo transgrediendo las reglas que se le han indicado o hacer caso omiso a su exigencia, o *c)* Solicitando hablar con el supervisor porque no se le ha resuelto su problema, pudiendo tener esto consecuencias negativas para el operador. Predomina la presión directa, sin embargo en las quejas de los mismos también está presente la norma de satisfacción, que aunque tenga aplicación o no en la práctica, la utilizan como estrategia para forzar al operador a que resuelva sus problemas. Pero las empresas-clientes también tienen injerencia. Controlan en forma directa a través de la presencia de un representante que funge como jefe de operaciones, y del manejo de los *software*. Aunque no tengan ningún tipo de relación contractual con los operadores, también ejercen control burocrático, desde el momento en que establecen reglas de operación, como son el nivel de servicio que se debe alcanzar, el trato que se le debe ofrecer al cliente, y el tipo de información que deben ofrecer o solicitar. Finalmente, controlan subjetivamente en la medida en que buscan que los operadores reproduzcan valores de su cultura corporativa a partir de entrenamientos específicos donde se les da a conocer su filosofía y el modo en que pueden ponerla en práctica. La inclusión de estos dos actores nos obliga a ampliar el concepto de “conflicto estructurado” (Edwards, 1979), ya que ambas relaciones se ubican en el centro de la producción del valor.

Además, hay diferentes niveles de ejercicio del control. El principal es el que se da de supervisores hacia operadores, pero los primeros también son vigilados por coordinadores, y a su vez los jefes de campaña (por parte de las empresas-clientes) controlan a los coordinadores. Finalmente, las gerencias altas son quienes evalúan el desempeño de las jefaturas. Es decir, el ejercicio del control es transversal a todos los niveles de ambas empresas; dándose con mayor nivel de formalidad y bilateralidad en *Tecmarketing* y con mayor flexibilidad y arbitrariedad en el *Atento*. Que se trate de uno u otro no cambia en sí el objeto del control, aunque sí sus efectos sobre el trabajo. Cuando hay bilateralidad, la mayor formalidad implica el seguimiento de reglas específicas para la negociación, mientras que la unilateralidad acota los márgenes de negociación formales aunque abre otros canales sujetos a la discrecionalidad y arbitrariedad de mandos medios y gerencias. En este caso, son las relaciones regidas por favoritismos las que definen el carácter del control —más duro o más blando—, la capacidad de negociación y las sanciones que se aplican.

Reflexiones finales

A lo largo de este artículo analizamos las estrategias de relaciones laborales en *Call Centers*, tomando como referencia dos empresas en las que el carácter de las mismas es muy diferente por la fuerza que en cada caso ha tenido el sindicato para disputar cierto poder a la empresa. En términos generales, las estrategias laborales en el sector se caracterizan por una amplia flexibilidad numérica, salarial y funcional (ésta última como resultado de la rotación de horarios, jornadas y campañas, y no tanto de tareas), por la imposición unilateral de mecanismos regulatorios (ya sean reglas codificadas o informales sin ningún tipo de codificación pero con cierta regularidad) y por la combinación de diversas formas de control que tienen como objetivo una vigilancia férrea de la actividad y los trabajadores. La unilateralidad con la que se deciden estos aspectos es lo que define el carácter de las estrategias en la mayoría de *Call Centers* en el país: precarista y arbitrario. Es decir, las empresas no sólo buscan efficientar procesos a través de la reducción de costos y el uso de la fuerza de trabajo de un modo precarizante, sino también lo hacen de manera impositiva y a discrecionalidad de las gerencias altas e intermedias. Esta estrategia conlleva en forma implícita y explícita una política fuertemente anti-sindical que se manifiesta en la existencia de contratos colectivos de protección patronal, en formas de contratación individual y temporal, en altos niveles de rotación involuntaria (despidos injustificados), y en políticas de intimidación a los trabajadores que buscan organizarse sindicalmente. *Atento* expresa de manera evidente esta tendencia predominante en el sector.

Las estrategias implementadas en *Tecmarketing* constituyen una excepción notoria. La existencia de un sindicato con capacidad real de disputa ha permitido bilateralidad en la toma de decisiones, así como mejoras significativas en sus condiciones. Como resultado de la presión sindical, la estrategia empresarial se ha modificado asumiendo un carácter dialoguista y concertador. El ejercicio de la bilateralidad no sólo ha permitido que los operadores tengan cierto control y se defiendan frente a los abusos e imposiciones de la empresa, sino también ha implicado que creen mecanismos efectivos para la gestión de estas problemáticas; es decir no se trata únicamente de una reacción defensiva sino también de la creación de formas organizativas propias. No obstante, tampoco niega que existan aspectos de la actividad laboral que aún sean impuestos por la propia empresa, como es el caso del control técnico señalado y el diseño de la organización del trabajo.

En ambos casos, lo que ha definido el carácter de las relaciones laborales es el modo específico en que está distribuido el poder en el proceso productivo. Es decir, la adopción de determinadas estrategias por parte de las empresas debe comprenderse siempre en el marco de relaciones de fuerzas entre los actores y no de un modo determinista. En *Tecmarketing* ha sido la capacidad del sindicato de constituirse como fuerza política lo que ha permitido modificar el carácter precario y arbitrario de la estrategia laboral. Esta experiencia es muy valiosa no sólo por el escenario de ofensiva empresarial en la que se da, sino también porque pone en entredicho la supuesta “despolitización” de los trabajadores en el contexto neoliberal actual.

Referencias

- Castells, Manuel (2002), *La Era de la Información. Vol. I: La Sociedad Red*, México, Siglo XXI.
- De la Garza, Enrique y José Guadalupe Rodríguez Gutiérrez (2008), “Trabajo cognitivo y control sobre el proceso de trabajo: la producción de software”, *X Años de Estudios Sociales*, México, UAM-I.
- De la Garza, Enrique (2009) “El trabajo no clásico y la ampliación de los conceptos de producción, control, relación laboral y mercado de trabajo”, *Sociología del Trabajo*, Madrid, Universidad Complutense y Editorial Siglo XXI.
- De la Garza, Enrique (2011), “La revitalización del debate del proceso de trabajo” en *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, año 16, núm. 26, Brasil, pp. 7-35.
- Del Bono, Andrea (2006), “Deslocalización extraterritorial de empleos del sector servicios. Sentidos y transformaciones del trabajo”, *Sociología del Trabajo*, nueva época, núm. 56, invierno de 2006, España, pp. 3-32.
- Edwards, Richard (1979), *Contested terrain*, London, Heinemann.
- Hall, Richard (2010), “Renewing and Revising the Engagement between Labour Process Theory and Technology”, en Thompson, Paul and Chris Smith (2010), *Working life. Renewing labour process analysis*, London, Palgrave Mac Millan.
- Hernández, Marcela A. (2012), *Estrategias Empresariales de Subcontratación Internacional: La influencia de las configuraciones culturales y subjetivas*, México, UAM-I/Plaza y Valdés.
- Huws, Ursula (2009), “A construação de um cibertariado? Trabalho virtual num mundo real” en Antunes, Ricardo y Ruy Braga (Coord.) (2009),

- Infoprolétarios: degradacao real do trabalho virtual*, Sao Paulo, Boitempo Editorial.
- Korczynski, Marek y MacDonald (ed) (2008), *Service work. Critical Perspectives*, United Kingdom, Routledge.
- Micheli, Jordy (2012), *Telemetrópolis. Explorando la ciudad y su producción inmaterial*, México, Gedisa-UAM Azcapotzalco.
- Sturdy *et al* (2010) “Normative Control and Beyond in Contemporary Capitalism” en Thompson, Paul and Chris Smith (2010), *Working life. Renewing labour process analysis*, Palgrave, London, Mac Millan.
- Thompson, Paul and Chris Smith (2010), *Working life. Renewing labour process analysis*, Palgrave, London, Mac Millan.

Documentos

- Atento (2011), Folleto Informativo. Oferta de Venta y Admisión a Negociación de Acciones de Atento Inversiones y Teleservicios, S.A. (Sociedad Unipersonal), Presentado en la Comisión Nacional del Mercado de Valores de España, Mayo 2011. Disponible en <http://www.atento.com/es/Midia/Library/5edaa24c-875c-4f02-86ee-f22b4758ce27.pdf>
- Atento (2012), Informe Estratégico Anual 2012. Disponible en <http://www.atento.com/informe2012/informe.html>
- Instituto Mexicano de Teleservicios (IMT), Censo Nacional de Agencias de Outsourcing 2011.
- _____ (IMT), Sueldos y Compensaciones en Centros de Contacto, 2012.
- _____ (IMT), Censo Nacional de Agencias de Outsourcing 2013.

Inés Montarcé: Doctorante en Estudios Sociales (Estudios Laborales), Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa. Maestra en Estudios Laborales por la misma universidad. Email: inesmoutarce@hotmail.com

**Estrategias de descentralización y relaciones
laborales en el sector aeronáutico
en Querétaro, México**
*Strategies of decentralization and labor relations
in the aeronautic sector in Qro., Mexico*

Rolando Javier Salinas García

Resumen

El presente artículo tiene como objetivo analizar el impacto que han tenido las estrategias de descentralización de las empresas aeronáuticas en las relaciones laborales en el estado de Querétaro, México. Es de especial interés mostrar cuáles han sido las condiciones económicas, políticas y sociales que han permitido el desarrollo de la industria aeronáutica en México y el papel que representa Querétaro como uno de los centros aeronáuticos más importantes del país. En lo que corresponde a las relaciones laborales, lo que se muestra son las particularidades de la contratación colectiva, el papel de los sindicatos, el Estado y las empresas aeronáuticas en la configuración del marco laboral que rige a la industria aeronáutica en Querétaro. Para cumplir con los objetivos de la presente investigación, se analizaron 28 Contratos Colectivos de Trabajo (CCT) correspondientes a catorce de las principales empresas aeronáuticas localizadas en Querétaro; a partir de la información recolectada se logró determinar el nivel de flexibilidad laboral y de participación de los sindicatos en los procesos de gestión de las empresas aeronáuticas queretanas.

Palabras Clave: Relaciones laborales, Flexibilidad laboral, Contratación colectiva, Industria aeronáutica.

Trabajo, Año 8, No. 12, julio-diciembre 2014, tercera época

Abstract

The aim of this paper is to analyze the impacts that have had the decentralization strategies of aeronautical firms in labor relations in the state of Queretaro, México. To do so, it is important to show what were the economic, political and social conditions that have allowed the development of the aeronautic industry in México and the role of Queretaro as one of the most important aviation center in the country. Regarding with labor relations, this research shows what are the characteristics of collective agreements, the role of unions, the state and aeronautical firms in shaping the labor framework that regulates the aeronautical industry in Queretaro. In order to observe with aims proposed, it were analyzed 28 collective agreements which belong to fourteen of major aeronautical companies located in Queretaro. Through the collection data it were possible to determine the level of labor flexibility, union participation in the management of the aeronautical firms in Queretaro.

Key Words: Labor relations, Labor flexibility, Collective agreements, Aeronautic industry.

Résumé

Cet article analyse l'impact de stratégies de décentralisation de la production aéronautique dans les relations de travail à Querétaro (Mexique). En plus d'analyser les conditions économiques, politiques et sociales qu'ont permis le développement de l'industrie aéronautique au Mexique, ainsi que la place occupée par Querétaro, comme l'un des centres les plus importants dans l'industrie aéronautique ; nous avons essayé de comprendre la reconfiguration des rapports du travail, les particularités des négociations collectives ainsi que le rôle joué par les syndicats, l'Etat et les entreprises dans la mise en place d'un cadre de régulation de l'industrie aéronautique à Querétaro. Pour atteindre ces objectifs on a étudié 28 Conventions Collectives de Travail (CCT) signés par 14 entreprises, et on a pu déterminer le niveau de flexibilité et de participation des syndicats dans la gestion des entreprises aéronautiques.

Mots-clés: relations industrielles, flexibilité au travail, convention collective, industrie aéronautique.

Estructura y composición del sector aeronáutico en Querétaro

La industria aeronáutica y espacial en México tiene un registro de 267 empresas, las cuales están localizadas en 18 estados de la República y emplean a más de 34 mil trabajadores (FEMIA, 2013). En el estado de Querétaro, el crecimiento de la industria aeronáutica se da a partir de 2005 y detona con la instalación de Bombardier Aerospace y las firmas que aglutina el Grupo Safran. A raíz de este fenómeno de relocalización de firmas aeronáuticas, la infraestructura aeronáutica también se ve renovada con el desarrollo del Complejo Aeroespacial de Querétaro, el cual tuvo una inversión de 200 millones de dólares (IMCO, 2008), los cuales fueron destinados a la construcción del Aeropuerto Internacional de Querétaro (AIQ); la creación del Parque Aeroespacial de Querétaro dentro del AIQ y la fundación de la Universidad Aeronáutica de Querétaro (UNAQ) con acceso al área del AIQ.

¿Cuántas empresas aeronáuticas operan en el estado de Querétaro? De 2005 a 2012 se da el periodo más fecundo de la industria aeronáutica local con la puesta en marcha de operaciones productivas de grandes empresas multinacionales, que ven a la entidad como un espacio atractivo para sus inversiones. En total se encuentran registradas 35 empresas aeronáuticas, dentro de las cuales destacan dos armadoras (Bombardier Aerospace y Eurocopter) y 11 Tier 1 (SEDESU, 2011). A nivel nacional, Querétaro ocupa el tercer lugar en número de empresas aeronáuticas con 35 establecimientos, sólo detrás de Baja California (59) y Chihuahua (36), Sonora aparece con 34 empresas y Nuevo León con 24 (FEMIA, 2012). En cuanto al impacto en el empleo, de las 15 empresas con más de 500 empleados, Baja California tiene ocho, Querétaro tres, Chihuahua dos y Coahuila junto con Tamaulipas tienen una (FEMIA, 2013).

Cabe mencionar que la industria aeronáutica todavía no se constituye en un motor poderoso para la economía queretana. Con una inversión acumulada de 900 millones de dólares en el periodo 2005-2012, la industria cerró con 4 800 empleos directos (Cluster industrial, 2013) y su aportación al PIB manufacturero en 2010, solamente representa 2.2% del total. En contraparte, la industria automotriz, con 316 empresas y 35 665 empleos, contribuye con 24.5% del PIB manufacturero, le sigue la de alimentos y bebidas con 300 empresas, 13 724 trabajadores y 22.1% del PIB manufacturero; después está el sector eléctrico-electrónico con 84 empresas, 14 718 empleos y una contribución al PIB manufacturero de 11%; tecnologías de la información

cuenta con 120 empresas registradas, 11 mil empleos directos y una aportación de 10.5% al PIB manufacturero (SEDESU, 2011).

**Cuadro 1. Principales empresas aeronáuticas
en el estado de Querétaro**

<i>ORIGEN DEL CAPITAL</i>	<i>EMPRESA</i>	<i>PROCESOS PRODUCTIVOS EN QUERÉTARO</i>
España	ITR: Industria de Turborreactores	Tubos, maquinado de partes, estructuras de LPT, procesos especiales, turbinas de baja presión, ingeniería y mantenimiento. Aprobada por el NADCAP.
Francia (Grupo Safran)	Snecma America Engine Services S.A. de C.V.	Servicio de mantenimiento para el motor CFM-56 que se usa en el Airbus 320 y el Boeing 737.
USA	GE-IQ: General Electric Infrastructure Querétaro	Servicios de ingeniería y tecnología para turbo máquinas.
Canadá	Bombardier Aerospace México	Manufactura de arneses, estructuras y ensamble de fuselajes.
USA	A.E. Petsche Company S. De R.L. de C.V.	Distribución y suministro de componentes eléctricos: cables, conectores y arneses.
España	Aernnova Aerospace México S.A. de C.V.	Ensamblaje de estructuras largas y sub-ensambles, laminados y maquinados pequeños y medianos, tratamientos térmicos y manufactura de componentes de materiales (composites).
Francia (Grupo Safran)	Messier Services Americas S.A. de C.V.	Empresa especializada fabricación y mantenimiento de trenes de aterrizaje, maquinados y tratamientos térmicos.
España	Elimco Prettl Aeropace S.A. de C.V.	Cableado, unidades de control, bays, equipos eléctricos y electrónicos. Ingeniería de sistemas, servicios de MRO para: arneses, unidades de control, bays. Retrofit/updates e integración de equipos embarcados en aeronaves.
Reino Unido	Meggitt (Meggitt Aircraft Braking Systems) Querétaro S. de R.L. de C.V.	Componentes estructurales para llantas y sub-ensambles completos de equipo de frenado.

España	Navair	Arneses y equipos eléctricos.
Francia (Grupo Safran)	Safran-Snecma México S.A. de C.V.	Componentes para turbinas.
Francia (Grupo Safran)	Safran-Messier- Bugatti-Dowty México S.A. de C.V.	Trenes de aterrizaje
México	CRIO S.A. de C.V.	Tratamientos térmicos para componentes de sistemas de frenado.
Canadá	DISHON	Maquinado y manufactura de componentes complejos hechos de materiales comunes y exóticos.
México	Kuo Aerospace S.A. de C.V.	Maquinados y fabricación de componentes complejos.
México-USA	Southwest Galnik S.A. de C.V.	Servicios de tratamiento de superficies (Estañado, anodización, recubrimiento de polvo, impregnación del vacío, shot peen, inspección penetrante y pintura).

Fuente: Querétaro caso de éxito (SEDESU, 2010); Aeronautic Cluster in Querétaro (SEDESU, 2009a); Valle aeroespacial de Querétaro (SEDESU, 2009b).

Ante los indicadores que muestran el pobre desempeño del sector aeronáutico en Querétaro, comparado con los datos que muestran el desempeño superior del sector automotriz y el electrónico, la pregunta es ¿por qué el estado de Querétaro es un referente de la industria aeronáutica nacional? A pesar de no tener una amplia tradición en el sector y con un impacto todavía pequeño en la economía de la región, para los representantes de las empresas privadas y sus instituciones, Querétaro es importante para la industria aeronáutica mexicana porque la instalación de una empresa como Bombardier Aerospace abre la posibilidad de construir aeronaves completas de alta especialización tecnológica (Bello, 2010; entrevista Gutiérrez, 2010).

Los debates en el sector aeronáutico: manufactura compleja, escalamiento industrial y relaciones laborales

Las empresas multinacionales (EMns) que llevan a cabo actividades productivas de manufactura compleja o de alto valor agregado, han sido vistas comúnmente como un camino para que los países subdesarrollados aspiren

a una vía alta del desarrollo y puedan fortalecer la estructura industrial local, gracias a la puesta en marcha de procesos productivos intensivos en el uso de mano de obra calificada y actividades de Investigación, Desarrollo e innovación (I&D+i) que involucran a instituciones de soporte educativas y gubernamentales. El escalamiento industrial ha sido el concepto que se ha utilizado para ejemplificar el tránsito que experimenta un sector industrial, al pasar de actividades manufactureras simples, que no requieren un alto grado de especialización, hacia etapas más complejas y de mayor valor agregado, destacando la generación de conocimiento como la ventaja competitiva primaria de las firmas (Azadegan y Wagner, 2011). Para los países en vías de desarrollo implica escalar de firmas con actividades maquiladoras simples a las nuevas empresas maquiladoras de tercera o cuarta generación (Carrillo y Hualde, 1996; Carrillo y Lara, 2004) y, en el ideal de los casos, llegar al paquete completo (Gereffi, 1999).

De cumplirse las condiciones anteriores se estaría generando el contexto ideal para que los países en vías de desarrollo avancen hacia un crecimiento económico y social sostenible, que no dependa de vaivenes económicos externos como sucedió con la Industria Maquiladora de Exportación (IME). La IME, como modelo de industrialización, puso como factor central el bajo costo laboral asociado a la producción, la intensificación de la mano de obra y los beneficios fiscales que recibía del Estado (De la Garza, 1998b y 2005). En el caso de la industria aeronáutica en el estado de Querétaro, una de las preguntas que se han formulado en el presente artículo es si un sector de alta especialización y manufactura compleja puede replicar el mismo modelo de competencia que ha utilizado la IME. Interesa mostrar que las ventajas competitivas primarias del sector aeronáutico no radican en el aprovechamiento de la capacidad con que se cuenta para generar conocimiento, sino más bien en los bajos costos laborales, el aprovechamiento de incentivos gubernamentales y el uso intensivo de la mano de obra.

Lograr el escalamiento industrial es una tarea compleja, implica alinear los esfuerzos de las firmas para desarrollar actividades manufactureras complejas con las iniciativas de política pública para el desarrollo industrial emprendidas por el Estado. Además, requiere generar un marco institucional que sirva de apoyo a las firmas y sus planes de avanzar en la cadena de valor de un producto o servicio, en el cual deben de estar representadas las empresas aeronáuticas, las instituciones de apoyo del Estado, instituciones educativas y centros de I&D+i. Este punto ha sido resaltado por los entusiastas del desarrollo industrial y la innovación tecnológica porque genera

las condiciones de competitividad y rentabilidad que son atractivas para la Inversión Extranjera Directa (IED). Ante este contexto, el Estado cobra una importancia capital porque se convierte en un mecanismo de financiamiento para las firmas por todos los apoyos económicos que ofrece para el *softlandig* de las firmas (Salinas, 2012).

Los estudios sobre escalamiento industrial establecen que la generación de conocimiento es una condición necesaria para escalar en la cadena de valor de un producto o servicio. Sin embargo, los países en vías de desarrollo que han logrado atraer empresas de alta especialización tecnológica no tienen las condiciones necesarias para generar el tipo de conocimiento que este tipo de empresas requieren. En el caso de México y de su sector aeronáutico, con excepción de los estados del norte del país, la llegada de empresas aeronáuticas es un fenómeno realmente nuevo. En ese sentido, estas nuevas regiones aeronáuticas no cuentan con el *expertise* y la infraestructura de apoyo que requiere el sector aeronáutico para avanzar en la diversificación de las actividades de manufactura compleja.

¿Se puede escalar en la cadena de valor pero mantenerse al margen en las innovaciones y la generación de conocimiento? Las taxonomías sobre el escalamiento industrial posibilitan entender que este fenómeno no necesariamente implica desarrollo de conocimiento o innovación (Ernst, 2001), al menos no en lo que refiere a la innovación o diseño de nuevos productos. En los procesos productivos de la industria aeronáutica es claro que existe una recalificación importante de la fuerza de trabajo al adquirir nuevos conocimientos técnicos y certificaciones para el desarrollo de actividades manufactureras complejas, no obstante, esto no indica que se esté en la vía alta del desarrollo. Lo que se ha documentado es que en empresas de alta especialización tecnológica en las que la generación de conocimiento es la ventaja primaria de sus productos, la I&D+i queda centralizada en las casas matrices. En el caso de industrias que se consideran estratégicas y prioritarias en cuanto a la seguridad nacional, la aeronáutica es el ejemplo más claro por las aplicaciones bélicas que se pueden desarrollar, la protección del desarrollo tecnológico es fundamental y esto limita las actividades de I&D+i conjuntas en los países donde relocalizan sus plantas productivas.

En el caso del sector aeronáutico en Querétaro, la I&D+i que llegan a desarrollar generalmente es de bajo valor agregado y con poca o nula participación de proveedores o instituciones locales (Salinas, 2012). Los resultados de la *Encuesta sobre el Sector Aeronáutico en el Estado de Querétaro 2011*

(ESAEQ 2011), han dejado como evidencia que sectores de manufactura compleja como el aeronáutico también llegan a replicar las ventajas competitivas que en su momento utilizó la IME. Lo dicho se antojaría como una contradicción porque las diferencias entre ambas son evidentes. La IME realiza manufactura simple, mientras que el sector aeronáutico requiere de procesos productivos altamente especializados y regulados. Ahora bien, ¿en qué reside la similitud entre la IME y sectores de alta especialización como el aeronáutico? A nivel de la estrategia de competencia, ambos sectores industriales ubican en países periféricos procesos productivos que no requieren un alto grado de especialización en la mano de obra que requieren. En el caso del sector aeronáutico queretano la firma más importante, Bombardier Aerospace, lleva a cabo únicamente actividades productivas de componentes estructurales y eléctricos. Las fases más desarrolladas y complejas como la instalación de los motores y la aviónica se realizan en EE.UU o Canadá, dependiendo del modelo que se esté manufacturando.

Bajo este modelo de competencia, la estrategia que se maneja es trasladar a países como México actividades productivas de bajo valor agregado y que son intensivas en mano de obra. El resultado inmediato es el abaratamiento de los costos laborales por las diferencias salariales existentes entre un trabajador de EE.UU o Canadá y uno de México. Si la estrategia de negocio es el bajo costo de la mano de obra, un punto importante que se debe de cuidar por parte de estas empresas es el relativo al tipo de relaciones laborales que quieren implementar y el modelo de contratación colectiva que está reproduciendo. A nivel de los Contratos Colectivos de Trabajo (CCT), los resultados que arrojó el instrumento de captura sobre *Flexibilidad en la Contratación Colectiva en el Sector Aeronáutico* que se deriva del modelo de análisis que propone De la Garza y Bouzas (1998a), se observa un modelo de gestión de las relaciones laborales entre las empresas aeronáuticas y los sindicatos con un alto grado de flexibilidad.

Ante esta situación, no se puede negar la importancia de las relaciones laborales en la generación de las condiciones de competitividad que requieren las empresas para su desarrollo y pone en claro que, si se quiere ser competitivo en el mercado global, no todo es innovación tecnológica, escalamiento industrial o transferencia tecnológica. Contar con un modelo de relaciones laborales que asegure el control de los trabajadores a través de los sindicatos y el Estado es fundamental para dar certeza a las inversiones de las firmas aeronáuticas y garantizar su buen funcionamiento. Sin duda, lo descrito forma parte de lo que tradicionalmente se ha denominado

corporativismo sindical, es decir, “una forma de relación entre Estado y sindicatos con funciones tanto políticas como económico-productivas [...] una forma particular de articulación entre producción y relaciones laborales” (De la Garza, 1993: 47). En el caso del sector aeronáutico en Querétaro, lo que se tiene son sindicatos alineados a los objetivos económicos de la empresa y los intereses políticos del Estado, no importa su filiación partidista: *los organismos sindicales están más interesados en preservar la titularidad del CCT que la defensa de los derechos de los trabajadores.*

A pesar de las transiciones políticas, que se pensó podrían generar sindicatos más autónomos y que revitalizó el debate sobre el surgimiento del neocorporativismo, lo cierto es que “sin importar el color partidario del gobierno en turno, el control de los sindicatos se ejerce con los mismos mecanismos” (Gatica 2007: 77). Lo fundamental sigue siendo asegurar el monopolio de la representación de los CCT, esta situación ha llevado a los sindicatos a ceder cláusulas importantes para la gestión de los procesos productivos y las relaciones laborales en favor de las empresas aeronáuticas queretanas. Está lejos de verse un *corporativismo social* que genere un tipo de negociación donde todos los actores involucrados en el funcionamiento del sistema de relaciones laborales se vean beneficiados (Gatica, 2007), esa es más bien la utopía. Lo que el presente artículo muestra es más bien la existencia del clásico *sindicato de empresa*, con un limitado margen de intervención en la gestión de la empresa y alineado a la política laboral del Estado.

La evidencia empírica de los CCT de la industria aeronáutica antes de la aprobación de la nueva reforma laboral

Para llevar a cabo el análisis de los CCT se utilizó el modelo de análisis desarrollado por De la Garza y Bouzas (1998a). En total se analizaron 28 CCT¹ depositados en la Junta Local de Conciliación y Arbitraje durante el

¹ Empresas y CCT estudiados: Bombardier Aerospace (4), Turborreactores, S.A. de C.V. (4), Snecma México, S.A. de C.V. (1), Messier Services México, S.A. de C.V. (3), Messier-Dowty México, S.A. de C.V. (2), Navair de México, S. de R.L. de C.V. (2), Meggitt Aircraft Braking Systems Querétaro, S. de R.L. de C.V. (1), Snecma America Engine Services, S.A. de C.V. (1), Kuo Aerospace, S.A. de C.V. (1), Aernnova Aerospace, S.A. de C.V. (1), Galnik, S.A. de C.V. (3), Elimco, S.A. de C.V. (1), Especialistas en Turbopartes, S.A. de C.V. (1), Axon Services, S.A. de C.V. (3).

periodo 2003-2010, correspondientes a catorce empresas aeronáuticas. Los resultados obtenidos arrojaron que prácticamente en los cuatro indicadores estudiados: 1) *Flexibilidad numérica*, 2) *Flexibilidad salarial*, 3) *Flexibilidad tecnológica*, 4) *Flexibilidad funcional*, el nivel de flexibilidad laboral en su conjunto es bastante alto, llegando en algunos puntos a dejar totalmente el privilegio de la decisión a la empresa, relegando a los sindicatos.

Flexibilidad numérica

Este indicador se refiere a la capacidad que tienen las empresas para adaptar el número de trabajadores a las exigencias y necesidades del proceso productivo. Aquí destaca que la exclusividad en la contratación de los trabajadores de confianza es un derecho que en los Contratos Colectivos de Trabajo (CCT) se le concede a 100% de las empresas aeronáuticas estudiadas. Esto indica que los sindicatos no tienen facultades de intervención en cuanto a incidir en este tipo de contratación. La situación anterior corresponde evidentemente a la naturaleza de las actividades que realizan este tipo de trabajadores y que están reguladas dentro de la Ley Federal del Trabajo (LFT). En cuanto al *ingreso de los trabajadores a la empresa* que corresponde a los puestos de los trabajadores sindicalizados, sólo 19.2% se realiza por acuerdo entre empresa y sindicato y 80.8% es libre para la empresa, aunque se especifica en la mayoría de los contratos colectivos que la empresa tiene que notificar al sindicato para que el trabajador sea afiliado a la sección sindical que tiene la titularidad del CCT y así se proceda a descontar la cuota sindical. Es de destacar que inicialmente el sindicato estaba comprometido a proporcionarle a la empresa los trabajadores que esta necesita en un periodo de tiempo establecido. En caso de no hacerlo una cláusula posterior faculta a la empresa a seleccionar al trabajador que requiera bajo su criterio si el sindicato no cumple con el tiempo establecido en el CCT para presentar al personal requerido por la empresa.

La capacidad de injerencia del sindicato también se ve limitada en lo que corresponde a la *contratación de trabajadores eventuales*. El 96.2% de la contratación de este tipo de trabajadores es libre para la empresa y sólo 3.8% de los contratos colectivos no está especificado este rubro. Es necesario mencionar que en los CCT en que no se especifica cómo interviene el sindicato o la empresa respecto a ciertas cláusulas, generalmente indica que la empresa decidirá a su favor. Este caso nos indicaría que prácticamente 100% de la contratación de trabajadores eventuales es un derecho exclusivo de la empresa. Por otro lado, la contratación de trabajadores eventuales incluye

también actividades productivas que realizan los trabajadores sindicalizados y lo único que se especifica en el CCT es que se recurrirá a ellos en caso de que las necesidades del proceso productivo de la empresa lo requiera y la empresa determinará unilateralmente cuándo es que requiere a los trabajadores eventuales.

Para el *empleo de subcontratistas*, se manejan las mismas cifras que en el rubro anterior. Cuando la empresa requiera de servicios adicionales, mantenimiento, instalación de maquinaria, servicios de consultoría, etc., 96.2% de estas actividades es libre para que la empresa contrate a los subcontratistas que considere necesarios. El 3.8% no lo especifica y por ende se puede entender que al no estar regulado en el CCT es facultad plena de la empresa realizarlo. Para el indicador de flexibilidad relacionado con la *movilidad entre turnos*, sólo 3.8% se realiza por acuerdo entre empresa y sindicato. El 3.8% no se encuentra especificado en el CCT y 92.3% es libre para la empresa. Este apartado nos da una idea de que el control del proceso de trabajo por parte de la empresa es prácticamente total y la fuerza de trabajo debe acatar las modificaciones que la empresa considere pertinentes ya sea por aumento de la demanda de lo que se está produciendo o por disminución de ésta.

Cabe destacar que, a pesar de que 80% de las empresas aeronáuticas instaladas en el estado de Querétaro provienen del extranjero (España 25%, Francia 25%, Canadá 12%, EE.UU 12% y Reino Unido 6%), la *movilidad geográfica* no se encuentra especificada en el CCT con 80.8%. Sólo 19% de las empresas analizadas lo contempla en el CCT. Cabe mencionar que Bombardier Aerospace sólo consideró agregar una cláusula referente a este tema en la segunda revisión contractual que se hizo a su CCT y en parte esto se pudo haber debido a que parte del personal sindicalizado tuvo que llevar actividades de entrenamiento profesional fuera de México, en la matriz de la planta ubicada en Canadá. La movilidad de personal sindicalizado hacia Canadá se debió a que en ese momento el entorno educativo que formaba la mano de obra de la industria aeronáutica en Querétaro no proveía el entrenamiento profesional que la empresa requería. A pesar de que no se tiene evidencia de que el sindicato haya presionado a Bombardier Aerospace para que incluyera esa cláusula en el CCT, lo cierto es que la cláusula específica que la movilidad geográfica, en el caso de esta empresa, depende de ella y el sindicato no interviene.

Para el indicador de *trabajo en horas extras*, 88% de los trabajadores se encuentra obligado por CCT ha laborar tiempo extra de acuerdo a las

necesidades que la empresa vaya experimentando en el proceso productivo. Sólo 8% de los CCT establece que el trabajo en horas extras se pactará por convenio entre empresa y sindicato estableciendo un mecanismo en el cual la empresa notifica al sindicato y este a su vez designa al personal que trabajará el tiempo adicional. El 4% de los CCT analizados no establece la forma en cómo se trabajará el tiempo extra. Para el *trabajo en días de descanso obligatorio*, 44% de los CCT establece que los empleados están obligados a trabajar en días de descanso si la empresa así lo requiere, avisándole hasta con un día de anticipación que laborará en su descanso. El 20% de los CCT no establece el mecanismo para el trabajo en días de descanso obligatorio y 36% de los CCT establece que el día de descanso obligatorio se laborará sólo por convenio entre empresa y sindicato. A pesar de que 36% de los CCT anuncia la negociación bilateral para el trabajo en días de descanso obligatorio, esta cláusula tiene la particularidad de que la empresa sólo avisará al sindicato el personal que requerirá, no se pone a negociación si el sindicato acepta que los trabajadores laboren o no el día de su descanso obligatorio.

Uno de los puntos que muestran el nivel de flexibilidad que tiene un contrato colectivo se refiere al *recorte de personal base*. En este rubro 38.5% de las empresas tiene libertad para recortar al personal de base de acuerdo a las condiciones internas de la misma. El 46.2% de los CCT colectivos establece que el recorte de personal de base se llevará a cabo por acuerdo entre empresa y sindicato aunque cabe mencionar que, así como en el caso de los días de descanso obligatorio, el convenio entre empresa y sindicato sólo refiere a que la empresa notifica al sindicato de qué personal prescindirá y no si el sindicato defenderá los puestos de trabajo a suprimir. Sólo 15.4% de los CCT no contiene una cláusula que establezca la forma o el mecanismo a través del cual se hará el recorte del personal de base. Se entiende que en esos CCT la empresa decidirá el recorte del personal basificado.

Flexibilidad Salarial

Con este indicador se evalúa la forma en cómo se regula el salario al interior de la empresa. Los resultados que se han obtenido indican que, en cuanto al *criterio de ascenso*, 84.6% de los CCT establece que se tomará como referencia un criterio mixto a partir de los cursos de capacitación que ha tomado el empleado y su antigüedad. El 15.4% de los CCT no especifica la forma en cómo se llevarán a cabo los ascensos por lo cual se puede entender

que es facultad de la empresa decidir a quién ascenderá. Resalta el hecho que el *pago de bonos o incentivos por puntualidad o asistencia* no es un mecanismo tan común en las empresas aeronáuticas porque 84.6% de estas empresas NO paga este tipo de bonos o incentivos y 15.4% de los CCT no establece la existencia de bonos de puntualidad o asistencia. En cuanto al *pago de bonos por productividad o calidad*, en 84.6% de las empresas analizadas NO se pagan bonos por productividad o calidad y sólo 15.4% de los CCT colectivos no especifica este rubro. Las empresas aeronáuticas no tienen normado el pago de bonos por medio de CCT.

Estos hechos marcan diferencias significativas con otro tipo de industrias, la maquiladora por ejemplo, donde los bonos se ven como una estrategia que permite estimular la productividad (Carrillo, Martínez, Salinas y Lara, 2010). Para el personal gerencial entrevistado el hecho de que no se paguen bonos de calidad se debe a que la calidad no se pone a negociación, es un deber del trabajador siempre desempeñar sus actividades productivas bajo criterios de calidad y no se debe incentivar vía estímulos económicos. Sin embargo, si se pagan *otro tipo de bonos* y ello se encuentra regulado por CCT en el 59.3% de los CCT de las empresas aeronáuticas y se dan en forma de vales de despensa y sólo 40.7% de las empresas analizadas no otorga otros bonos diferentes a los descritos en gráficas anteriores. Se puede decir que en las empresas aeronáuticas los bonos por productividad y calidad no se encuentran establecidos como un mecanismo que permita aumentar la productividad. En el caso del bono de productividad, este sólo se encuentra establecido en las empresas aeronáuticas con mayor antigüedad en el estado.

Flexibilidad tecnológica

La información que arroja este indicador se refiere a la capacidad o autonomía que tiene la empresa para llevar a cabo cambios en la organización del trabajo. En este indicador lo que se muestra es cuál es el nivel de intervención del sindicato en esos aspectos. La mayor parte de los indicadores de este rubro muestran una tendencia hacia la unilateralidad en las decisiones que toma la empresa respecto a su funcionamiento interno. *La intervención del sindicato en cambios tecnológicos o de organización* es nula, 80% de los CCT faculta sólo a la empresa para decidir en este aspecto. El 15.4% de los CCT no lo especifica por lo que puede entenderse que, si no está regulado, es facultad de la empresa llevarlos a cabo. Sólo

3.8% de los CCT analizados prevé que cualquier cambio en estos rubros se hará bajo el criterio de bilateralidad, es decir en la negociación entre empresa y sindicato.

En lo que respecta a la *participación del sindicato en el establecimiento de nuevos métodos de trabajo*, 84.6% de los CCT reglamenta que el sindicato NO interviene en este rubro y es facultad de la empresa llevar a cabo todo cambio en los métodos de trabajo que considere pertinente. El 15.4% de los CCT no especifica si interviene el sindicato por lo que 100% de la decisión sobre este aspecto es facultad de la empresa. En el indicador correspondiente a la *participación del sindicato en los cambios en la intensidad del trabajo*, el sindicato NO participa al momento de decidir el aumento en la intensidad del trabajo y 15.4% de los CCT no hace ninguna consideración al respecto por lo que prácticamente la decisión sobre este rubro es un derecho de la empresa.

Flexibilidad funcional

Este indicador muestra cómo es que la empresa modifica las funciones que desarrollan sus trabajadores y cómo interviene el sindicato. Las tendencias que se observaron en este rubro es que es facultad de la empresa la libre colocación y modificación de las funciones que desempeñan los trabajadores. Para la *movilidad entre puestos y categorías*, 88.5% de los CCT establece que es libre para la empresa y sólo 11.5% no lo especifica. Al igual que en otros indicadores donde no se regula por alguna cláusula de CCT, es libre para la empresa toda decisión con relación a este indicador. Por otro lado, en el rubro de *polivalencia*, 80.8% no se encuentra especificado vía CCT si existe una forma de regularla o de promoverla vía algún bono o incentivo, sólo 19.2% de los CCT establece que se promoverá por acuerdo entre empresa y sindicato. Nuevamente, lo que se presenta es que sólo se toma en cuenta el criterio de polivalencia en las empresas aeronáuticas queretanas con mayor antigüedad en el estado.

A manera de conclusión

A partir de la información obtenida, es claro que existe un nivel alto de flexibilidad en la contratación colectiva en el sector aeronáutico queretano

porque las decisiones más importantes sobre el funcionamiento interno de la empresa se dan de forma unilateral, a favor de la empresa. Otro aspecto importante es que en las empresas aeronáuticas en las cuales la titularidad del CCT pertenece a la misma sección sindical, el CCT de trabajo es prácticamente el mismo, aún cuando la característica en cuanto a lo que producen entre una y otra empresa sea diferente. Es de hacer notar que existe un proceso de otorgar la titularidad de los CCT a los sindicatos originarios de Querétaro, lo cual significa que se están descartando sindicatos que no sean del estado de Querétaro.

El argumento que se da al respecto es que los sindicatos externos no conocen las particularidades del estado y por eso lo que se requiere es una representación sindical que sea sensible a las prácticas sindicales que se desarrollan en el contexto industrial de Querétaro. Otorgar la titularidad de los CCT de trabajo a los sindicatos queretanos muestra una tendencia hacia un mayor control de las relaciones laborales en el sector aeronáutico. El estado debe asegurarse de mantener la *paz laboral* en el entorno queretano y lo que permite tener un mayor control es la negociación con los sindicatos locales para que se adecúen a los intereses de las empresas aeronáuticas que quieren instalarse en la entidad. Independientemente de la afiliación partidista de la administración gubernamental en turno, los sindicatos queretanos han negociado la titularidad de los CCT conforme a los requerimientos del estado y las firmas aeronáuticas.

Lo que sí se ha documentado es que algunos sindicatos externos han tratado de infiltrarse en las nuevas empresas aeronáuticas instaladas en Querétaro. La infiltración se da por medio de enganchadores que, a decir de uno de los gerentes de las empresas afectadas, abordan a los trabajadores afuera de la empresa y comienzan a meterles ideas que hacen que los trabajadores cuestionen el sindicato que tiene la titularidad del CCT. A pesar de que se está dando esta práctica, no se ha observado grandes problemas sindicales por titularidades de CCT. Bombardier Aerospace, la empresa aeronáutica de mayor renombre en Querétaro ha llevado a cabo esta práctica de negociar la titularidad del CCT a sindicatos locales cuando en 2006 el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria Metal-mecánica y del Acero Similares y Conexos “Lic. Benito Pablo Juárez García”, radicado en Naucalpan, Estado de México, renuncia a la titularidad del CCT de trabajo y lo toma un sindicato queretano, el Sindicato Industrial de Trabajadores de la Pequeña y Mediana Industria, Talleres, Maquiladoras, Negociaciones Mercantiles y Comercio, Similares, Anexos y Conexos del Estado de Querétaro, CTM.

Es de destacar que, a la fecha, 50% de las empresas aeronáuticas que participaron en el estudio de la flexibilidad en la contratación colectiva tienen como titular de sus CCT a sindicatos instalados dentro del estado de Querétaro. El 35% de las empresas restantes tienen como titular de sus CCT a un sindicato enfocado al sector aeronáutico, el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria Arnesera, Eléctrica, Automotriz y Aeronáutica de la República Mexicana, CTM. La tendencia en la contratación colectiva y las relaciones laborales de la industria aeronáutica de Querétaro muestra CCT sumamente flexibles y un tipo de *corporativismo local* basado en lo que Lucena (2000) ha denominado el *pactismo*, este modelo busca la concertación en lugar del enfrentamiento. Sin embargo, para el caso de los trabajadores aeronáuticos queretanos, este tipo de negociación ha dejado en manos de las empresas y el Estado la negociación de sus condiciones laborales.

En el caso queretano, el pactismo tiene como finalidad la *paz laboral* en el estado que, incluso, se ha convertido en un indicador de calidad ISO 9000 que sirve para evaluar a la JLCA y que presume como logro que en los últimos dos años no se haya registrado ninguna huelga. Queda claro que el tema de la contratación colectiva y las relaciones laborales en el sector aeronáutico en Querétaro ha sido una cuestión demasiado cuidada tanto por la empresa como por las autoridades gubernamentales. Cuando una empresa aeronáutica ha decidido instalarse en Querétaro ya se le ha proporcionado información sobre el sindicato que *más le conviene* y que es generalmente por el cual se decidirá (López, 2010). El nivel de participación del gobierno en el mantenimiento de un entorno laboral sin disturbios sindicales es bastante evidente, interviene para que las centrales obreras se alineen con los intereses de las empresas aeronáuticas a cambio de que estas les otorguen la titularidad de los CCT.

Esto nos coloca en un escenario donde el Estado se convierte en un garante de las inversiones de las empresas aeronáuticas al darles la certeza de que los problemas obrero-patronales serán contenidos al máximo por medio de sindicatos dispuestos a acatar la política de estabilidad laboral de las autoridades gubernamentales locales y los intereses de las gerencias de estas empresas. Lo expresado no implica algo nuevo, ya había sido observado como parte de la estrategia de relaciones laborales llevada a cabo en México, “las relaciones laborales y sindicales en México se subordinan a las necesidades económicas y políticas del Estado y los empresarios” (De la Garza, 2003). Para el sector aeronáutico en Querétaro esta cuestión se torna compleja porque el inicio de la industria en la entidad se da con el Partido Acción Nacional

(PAN) y la principal central sindical (CTM) no se encontraba adherida a su estructura política.

A partir de esta característica el concepto de corporativismo adquiere otra dimensión porque habría que redefinir su concepción clásica que implicaba, “*una forma de relación subordinada de los sindicatos con el Estado*” (De la Garza, 1994). En México, el componente partidista es crucial para discutir el concepto de corporativismo porque las centrales obreras están mayormente vinculadas a la estructura política y a los intereses del Partido Revolucionario Institucional (PRI). De la Garza (1993) ha dado pistas al respecto cuando habla de neocorporativismo sindical, “*su discurso habla de interlocución en el campo productivo y de mayor autonomía con respecto del Estado.*” La supuesta autonomía del sindicato con el Estado se basa en la posibilidad de establecer negociaciones con otras figuras partidistas que le garanticen la representación de los trabajadores, no en el rompimiento de su dependencia con el Estado.

Aún con esta consideración, se está de acuerdo con De la Garza (1993) en que este modelo neocorporativo se encuentra lejos de ser autónomo porque la capacidad de interlocución con los diversos actores partidistas se da con la finalidad de buscar la representación de los trabajadores, nunca la defensa de sus derechos sindicales. La evidencia empírica de los CCT analizados dentro de la industria aeronáutica queretana muestra que los sindicatos llegan a establecer pactos donde los derechos de los trabajadores se subordinan a los intereses del Estado y de las empresas. En un contexto global, donde el flujo de capitales expresados en IED busca establecerse en un entorno estable que de seguridad a las inversiones, el pacto entre Estado, Empresa y Sindicatos genera un frente común que sirve para reducir los problemas derivados de la relación entre capital y trabajo. Es cierto que existe una pérdida de autonomía del sindicato al subordinarse tanto al Estado como a la empresa, el problema de fondo radica en que son los trabajadores quienes sufren las consecuencias porque a pesar de estar sindicalizados, no cuentan con una estructura efectiva que permita defender sus derechos laborales.

Uno de los problemas laborales que ejemplifican lo anterior se dio cuando un grupo de ex trabajadores de Bombardier Aerospace realizó una movilización frente a la empresa para reclamar que fueron despedidos injustificadamente y que la empresa no cumplía con las condiciones iniciales de pago que había prometido a estos trabajadores. El aparato del Estado junto con el Sindicato que los representaba crearon un frente que impidió que la empresa fuera afectada en sus intereses. Las posibilidades de movilización por parte

de los trabajadores para la defensa de derechos laborales se enfrenta ante una contradicción porque la estructura de apoyo, el sindicato, ha perdido legitimidad y fuerza en la negociación ya que está atado a los intereses del Estado y las empresas. La flexibilidad salvaje en los CCT, los pactos entre el Estado y las empresas aeronáuticas con los sindicatos locales, genera un tipo de relaciones laborales que deja al margen los derechos de los trabajadores.

Este tipo de estrategias de control de las relaciones laborales está fundamentada, en el caso de Querétaro, en una configuración de intereses que abarca al Estado y su objetivo de mantener un clima de estabilidad laboral que sea benéfico a las empresas que busca atraer o que ya están instaladas en su territorio. Las empresas y su interés de dar certeza a las inversiones que realizan y los sindicatos que buscan contar con mayor presencia en la representación sindical por medio de la titularidad de los CCT. Los intereses del Estado, de las empresas y de los sindicatos van configurando un pacto que asegurará a ambos beneficios directos: para el Estado el beneficio principal es la *paz laboral* que se ofrece para atraer empresas; para las empresas tiene como ventaja decidir unilateralmente su forma de gestión sin importar los derechos laborales; para el sindicato, fortalecer su presencia en las empresas y aumentar el número de trabajadores representados a través de las titularidades de los CCT.

Referencias

- Azadegan, Arash and Stephan Warner (2011), "Industrial upgrading, exploitative innovations and explorative innovations", *International Journal of Production Economics*, num. 130, pp. 54-65.
- Carrillo, Jorge y Arturo Lara (2004), "Nuevas capacidades de coordinación centralizada. Maquiladoras de cuarta generación en México", *Estudios Sociológicos*, vol. 66, México, pp. 647-667.
- Carrillo, Jorge y Hualde, Alfredo (1996), "Maquiladoras de tercera generación. El caso Delphi-General Motors", *Espacios: Revista de Gestión Tecnológica*, Venezuela, vol. 17, núm. 3.
- Carrillo, Marco; Martínez, Juan; Salinas, Javier; Lara, Jorge (2010), "Los convenios de productividad en el Estado de Querétaro: experiencias en torno a la productividad" en Marco Carrillo (coord.), *Psicología y Trabajo, experiencias de investigación en Iberoamérica*, México, UAQ, pp. 247-277.

- Cluster industrial (2013), “Formalizarán creación del cluster automotriz queretano” <http://clusterindustrial.jimdo.com/sala-de-prensa/archivo/2013/>; Consultado el 30 de marzo de 2013.
- Ernst, Dieter (2001), “Global production networks and industrial upgrading. A knowledge-centered approach” East-West center working series, *Economic papers*, no. 25.
- ESAEQ (2011), Encuesta sobre el Sector Aeronáutico en el Estado de Querétaro, 2011. Unidad Multidisciplinaria de Estudios sobre el Trabajo de la Universidad Autónoma de Querétaro. Responsables del diseño y aplicación de la ESAEQ 2011: Dr. Rolando Javier Salinas García y Dr. Marco Antonio Carrillo Pacheco.
- De la Garza, Enrique (1993), “Reestructuración del corporativismo en México: siete tesis”, *El Cotidiano*, México, núm. 56.
- _____ (1994), “El corporativismo: teoría y transformación”, *Revista Iztapalapa*, núm. 34, México, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.
- _____ (1998b), *Modelos de Industrialización en México*, México. UAM-Plaza y Valdés.
- _____ (2003), “Reestructuración productiva, empresas y trabajadores en México al inicio del siglo XXI”, STPS, *Cuaderno del trabajo 23*, México.
- De la Garza, Enrique (2005), *Modelos de producción en la maquila de exportación*, México. UAM-Plaza y Valdés.
- De la Garza, Enrique y Bouzas, Alfonso (1998a), *Flexibilidad del trabajo y contratación colectiva en México*, IIE-UNAM, Cambio XXI. México.
- FEMIA (2012), Pro-Aéreo 2012 – 2020, “Programa estratégico de la industria aeroespacial”, <http://www.promexico.gob.mx/work/models/promexico/Resource/2353/1/images/Proaereo.pdf>; Consultado el 23 de junio de 2013.
- _____ (2013), “Presentación industria aeroespacial de México”, https://docs.google.com/viewer?url=http://femia.com.mx/themes/femia/ppt/femia_presentacion_tipo_esp.pdf; Consultado el 23 de junio de 2013.
- Gatica, Ignacio (2007), “El corporativismo sindical mexicano en su encrucijada”, *El Cotidiano*, vol. 22, núm. 143, México, Universidad Autónoma Metropolitana, Azcapotzalco.
- Gereffi, Gary (1999), “International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain”, *Journal of International Economics*, num. 48, pp. 37-70.

- Lucena, Héctor (2000), “El cambio en las relaciones industriales en América Latina” en Enrique De la Garza (coord.), *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, México, FCE.
- IMCO (2008), “Querétaro. Realidad: análisis IMCO”, <http://imco.org.mx/estados2008/pdf/qro.pdf>
- Salinas, Javier (2012), “La configuración industrial del sector aeronáutico en el estado de Querétaro, México”, Tesis de Doctorado en Estudios Sociales, México, Línea Estudios Laborales, Universidad Autónoma Metropolitana (UAM).
- SEDESU (2009a), “Aeronautical Cluster in Querétaro”, <http://www.queretaro.gob.mx/sedesu/>; Consultado el 27 de octubre de 2013.
- _____ (2009b), “Valle aeroespacial de Querétaro”, <http://www.queretaro.gob.mx/sedesu/>; Consultado el 10 de agosto de 2012.
- _____ (2010), “Sector Aeroespacial. Caso de éxito”, http://132.248.1.20/@api/deki/files/723/=SECTOR_AEROESPACIAL%252c_CASO_DE_EXITO.pdf; Consultado el 10 de agosto de 2012.
- _____ (2011), “Anuario Económico 2011 del Estado de Querétaro”, <http://www.queretaro.gob.mx/sedesu/contenido.aspx?q=fhHPSp4GXIQ4c4AKWMMtPFKUcsNMBYDd>; Consultado el 10 de agosto de 2013.

Entrevistas

- Entrevista #1: Bello, Carlos. Director General de la Federación Mexicana de la Industria Aeroespacial (FEMIA). Entrevistado en la ciudad de México, el 8/03/2010.
- Entrevista #2: Ing. Gutiérrez de Velazco, Jorge. Rector de la Universidad Nacional Aeronáutica en Querétaro (UNAQ). Entrevistado en la ciudad de Querétaro, el 25/05/2010.
- Entrevista #3: Marcelo López Sánchez, Subsecretario de Desarrollo Económico de la Secretaría de Desarrollo Sustentable (SEDESU) del Gobierno del Estado de Querétaro. Entrevistado en la ciudad de Querétaro, Qro., México el 12/10/2010.

Rolando Javier Salinas García: Doctor en Estudios Sociales, línea de Estudios Laborales por la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM). Postdoctorado en el Institute for Research on Labor and Employment (IRLE),

University of California, Los Angeles (UCLA). Profesor-Investigador y Coordinador de la Unidad Multidisciplinaria de Estudios sobre el Trabajo de la Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Querétaro. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI, Nivel 1). Correo electrónico: javier.salinas.uaq@gmail.com

Estrategias y relaciones laborales en los autoservicios Chedraui

Strategys and labor relations in supermarkets Chedraui

Giovanna Patricia Torres Tello

Resumen

Tiendas Chedraui posee un modelo de relaciones laborales basado en el desarrollo de habilidades y capacidades múltiples desarrolladas a través del aprendizaje de cursos virtuales que ofrece la propia empresa a través de su Universidad Chedraui. En este sentido el proceso de trabajo en los autoservicios se reestructuró no únicamente en las relaciones comerciales con los clientes y proveedores, sino también en los procesos de planeación comercial que abarcan procesos de resurtido, recibo, facturación y planeación comercial a través del desarrollo de capacidades múltiples de los trabajadores. La implementación de estrategias de tecnología, transformaron el proceso de trabajo de organización de compra y venta de mercancías en donde se dan como resultado dos elementos que reestructuran el proceso de trabajo. Uno es la *velocidad* que se impone como habilidad en los gerentes y trabajadores de los autoservicios así como de los proveedores, y el segundo es el *control* como mecanismo que se vuelve una presión del mercado de autoservicios para ser competitivos y así poder mejorar precios.

Palabras Clave: supermercados, relaciones laborales, servicios.

Trabajo, Año 8, No. 12, julio-diciembre 2014, tercera época

Abstract

Shops Chedraui has a model of labor relations based on developing multiple skills and abilities developed through virtual learning courses offered by the company itself through its Chedraui University. In this sense the work process was restructured in supermarkets not only in business relationships with customers and suppliers, but also in the process of business planning processes covering replenishment, receiving, invoicing and business planning through the development of multiple capabilities workers. The implementation of technology strategies, transformed the organizational work process of the sale of goods where two elements result that restructure the labor process. One is the speed that is imposed as the ability of managers and workers in supermarkets and suppliers, and the second is the control mechanism as a self-service market pressure becomes to be competitive and thus improve Prices.

Key Words: Supermarkets, Labor relations, Services.

Résumé

Boutiques Chedraui a un modèle de relations de travail fondé sur le développement de plusieurs compétences et capacités développées grâce à des cours d'apprentissage virtuels offerts par l'entreprise elle-même par son université Chedraui. En ce sens, le processus de travail a été restructuré dans les supermarchés non seulement dans les relations commerciales avec les clients et les fournisseurs, mais aussi dans le processus de planification des activités couvrant la reconstitution, la réception, la facturation et la planification d'entreprise à travers le développement des capacités multiples travailleurs. La mise en œuvre de stratégies technologiques, a transformé le processus de travail d'organisation de la vente de biens où deux éléments de sorte que la restructuration du processus de travail. L'une est la vitesse qui est imposée comme la capacité des gestionnaires et des travailleurs dans les supermarchés et les fournisseurs, et le second est le mécanisme de contrôle comme la pression du marché en libre-service est d'être compétitif et d'améliorer ainsi les prix.

Most-clés: Servicios, relations du travaille, supermerchants.

Introducción

Este artículo trata sobre la reconstrucción en las estrategias empresariales y la reorganización en las relaciones laborales que son tomadas como acciones realizadas por el empresario. El enfoque con el cual analizamos la implementación de las estrategias empresariales es a partir de que existen diversos factores estructurales y subjetivos, así como diversas redes sociales en diferentes niveles (familia, amistad, compadrazgo, étnico, empresarial, político, religioso) que las van configurando a partir de que el empresario es visto como sujeto social en interacción, donde a partir de la subjetividad del sujeto en sus acciones le dan sentido a su actividad empresarial. Sin embargo, no negamos la existencia del empresario en la búsqueda de la máxima ganancia y de beneficio, además de una racionalidad al hacer negocios, sino que además existe en el empresario procesos de mediación subjetivos y culturales que dan sentido a una situación concreta. El estudio sobre el empresariado permite explicar el éxito o fracaso de una empresa donde éstos pueden configurar diversos códigos que son utilizados para darle sentido a sus acciones.

Estrategias empresariales

Los empresarios plantean estrategias al interior y exterior de la empresa, por ejemplo, acuerdos de colaboración y/o asociación con otras empresas en cualquiera de sus actividades empresariales, con el objeto de alcanzar economías de escala, eliminar riesgos e incertidumbres, diversificarse o reducir costos. Como resultado se obtiene el éxito empresarial y la presencia constante en el mercado.

El análisis a partir de las estrategias empresariales es de gran utilidad para los estudios del trabajo por diversas razones, ya que permite mirar la constitución del empresario como sujeto social en interacción y proporciona una parte analítica de cómo los sujetos planean ciertas estrategias en conjunto con sus redes sociales. Dichas estrategias pueden ser formas de solidaridad, cooperación, reciprocidad en la aplicación de aspectos de la producción, innovación, información, nuevas formas de organización del trabajo, relaciones laborales, que son para el empresario formas estratégicas para la modernización y/o desarrollo de su empresa y que son discutidas y evaluadas por los sujetos que están incrustados en las redes.

Crow (1989) señala algunos elementos que conforman el concepto de estrategia. El análisis estratégico se aplica sólo en ciertos tipos de acción, los cuales muestran entre estos tipos al menos algún sentido de racionalidad, y toman lugar dentro de las situaciones ampliamente predecibles. El reconocimiento del concepto de estrategia no es algo nuevo, sino que la sociología lo retoma de las disciplinas militares y de los esquemas de acción empresarial, lo que le otorga fuertes implicaciones en su uso. En el mundo de las actividades empresariales la estrategia es una noción fuerte de la cual se ha apropiado el lenguaje empresarial. Al respecto, los empresarios han utilizado esta práctica como medio para mantenerse en el mercado y lograr beneficios para sus empresas.

Por su parte, Hernández (2006) menciona que el centro del debate por un lado se sitúa en la acción de los actores (empresarios para este caso) con relación a las estrategias que acuñan y a ciertos factores que pueden influenciar en las estrategias. De manera más específica, se trata de demostrar si son las estructuras las que determinan la acción, o es la voluntad de los líderes de las empresas la que cambia las estructuras. Es decir, si las estrategias son resultado de la contingencia o responden a planes totalmente consientes de los empresarios.

Para Hyman (1987), la estrategia es el rasgo central de las grandes corporaciones y puede estar definida como la determinación de las condiciones básicas de logro y objetivo de una empresa, la adopción de cursos de acción y el aseguramiento de recursos necesarios para obtener beneficios. En este sentido, Chandler (1962) señala que las estrategias son aquellas decisiones que están a largo plazo a partir de metas y objetivos delimitados que la empresa establece. Chandler (1962) menciona que las estrategias pueden definir aquellas formas de determinación básicas entre objetivos de un empresario y la adopción de cursos de la acción y la localización de recursos necesarios para llevar a cabo ciertas decisiones. Este autor reflexiona sobre la creación de las estrategias que son de gran utilidad para entender cómo se origina el cambio dentro de las empresas y promueve además la formación de nuevas oportunidades orientadas al cambio tecnológico y de innovación empresarial.

Por el contrario, para los estructuralistas son las estructuras las que determinan a las estrategias. Desde la óptica de la elección racional, las acciones se ejecutan con base en las estrategias encaminadas a la optimización de medios y fines.

Desde de la corriente económica representada por los neoclásicos, las estrategias y a la toma de decisiones son analizadas desde la influencia

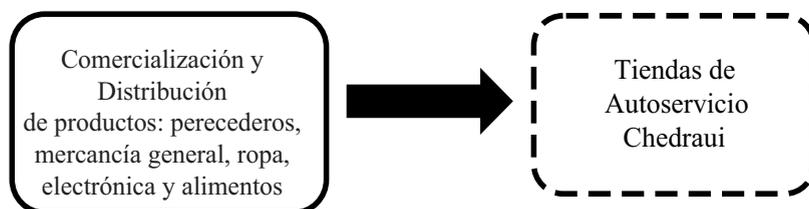
únicamente de factores estructurales que corresponden a agentes externos e internos de competencia en los que la acción empresarial respondería a la búsqueda de la máxima ganancia. Y ésta se logra con base en la elección racional, elección que conlleva la supremacía de la ciencia y la razón, lo que da como resultado la eficacia. Este enfoque parte de premisas que hacen alusión al individualismo, a un hombre aislado y a un modelo ideal de realidad en el que los sentimientos, creencias, valores sociales y aspiraciones (herencia cultural) no forman parte de él, a no ser que sean utilizadas como recursos para obtención de la máxima ganancia.

Sfez (1987) hizo críticas a la postura de la máxima ganancia y hace la observación de que un enfoque así —racional— implica concebir a la realidad como una línea de continuidad del movimiento sin alteraciones, con un orden de sucesión y de origen de los movimientos que sólo puede percibir el entendimiento racional y no el emocional. La racionalidad se convierte entonces en un esquema lineal en el que las decisiones y las estrategias se cristalizan en una cadena continua entre las discontinuidades. Por lo que la acción del individuo desde esta perspectiva depende sólo de la razón que conduce a la obtención de un fin con un mínimo de esfuerzo y un máximo de satisfacción (Sfez, 1987). Consideramos al empresario como un sujeto social en interacción y la implementación de sus acciones empresariales mediadas por diferentes niveles de redes sociales.

Modelo de negocio y estructura corporativa

El modelo de negocio de las tiendas de autoservicio Chedraui se conforma principalmente por el establecimiento de autoservicios en diferentes partes del país:

Esquema 1. Modelos de negocios de Chedraui



Fuente: elaboración propia.

La tienda Chedraui tiene su origen en la ciudad de Xalapa en 1920, fundada por un matrimonio de origen libanés. El primer pequeño negocio llamado “El Puerto de Beyrouth” estuvo dedicado a la venta de telas. Para 1927, el pequeño negocio cambia de nombre por el de Casa Chedraui: la única de confianza, vendiendo no únicamente telas, sino expandiendo la diversidad de la mercancía con artículos de bonetería: alfileres, botones, agujas, cintas, resortes e hilos. Para 1945, el dueño contrató por primera vez a seis personas para las labores de la tienda como el despacho de telas y otros artículos a los clientes. En 1957 se hacen las primeras ampliaciones del negocio incrementando la plantilla laboral a 15 personas. En los últimos 12 años el nivel de labores fue creciendo teniendo como resultado que habían aumentado el surtido de las mercancías vendiendo ropa y todo tipo de telas importadas, también cambio en la forma de comercialización implementando la venta a mayoreo, semimayoreo y menudeo de los productos.

Para 1961, de nueva cuenta cambia el nombre del local a Almacenes Chedraui, nombre que en la actualidad permanece en la tiendas de telas del mismo grupo comercial. En ese entonces trabajaban 80 personas y la estructura de trabajo tuvo que tomar una organización más formal. La forma de contratación era a través de una entrevista con el dueño quien les hacia una serie de preguntas y además él mismo daba una breve capacitación.

En 1970, el negocio ingresa al formato de autoservicios con la apertura en el centro de Xalapa del Súper Chedraui, S.A de C.V. El dueño al ver su éxito en sus ventas a precios bajos logro abrir seis años después una tienda en el puerto de Veracruz, allí además contaba con redes de amistad y de parentesco de origen libanés que lo ayudaron a establecer la tienda. Entre 1980 hasta 1987 el dueño logró expandir las tiendas de Autoservicio en diferentes ciudades y estados como en Villahermosa, Tabasco; Coatzacoalcos, Córdoba, Xalapa y Veracruz, Veracruz. Este crecimiento de tiendas estuvo acompañada por diversos factores, uno a la diversificación de los productos ofrecidos en tiendas como ropa, percederos, muebles, ferretería, blancos y electrónica.¹

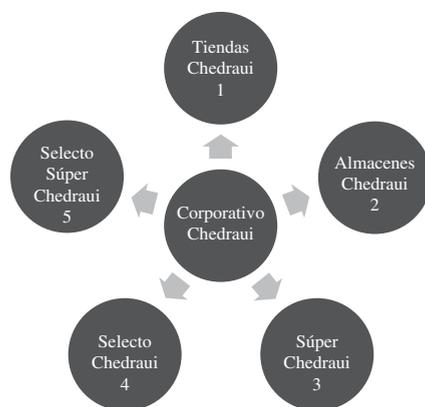
Durante los siguientes años lograron las tiendas Chedraui mantenerse dentro del mercado de cadenas de autoservicio. En la actualidad en el sector de autoservicios Chedraui funge como la cuarta cadena de autoservicios después de Wal-Mart, Comercial Mexicana y Soriana en el país. A finales de los años noventa entra el nieto del dueño a la dirección general

¹ Véase en www.chedraui.com.mx

de las tiendas, dándole una nueva organización laboral y comercial a los autoservicios además de la implementación de tecnología de última generación para el control, distribución y comercialización de los productos. Implementando el nuevo director una nueva visión profesionalizada. Para 2010, entra Tiendas Chedraui a la Bolsa Mexicana de Valores. En el 2012, existían 183 sucursales, de las cuales 136 son Tienda Chedraui, 40 Súper Chedraui, 2 almacenes Chedraui y 5 Selecto Chedraui.

Actualmente, son ya cinco los formatos de autoservicio que opera la empresa a nivel nacional:

Esquema 2. Formatos de Autoservicio



Fuente: elaboración propia.

A finales del 2013 la empresa contaba con 202 tiendas, de las cuales 146 son tiendas Chedraui, 42 Súper Chedraui, 2 de nueva apertura de Selecto Súper Chedraui, 10 Selecto Chedraui y 2 almacenes Chedraui en donde tiene un promedio de 35 mil trabajadores. También Chedraui cuenta con presencia comercial con 16 tiendas llamadas el “Súper” en California y Arizona en Estados Unidos.

Implementación de estrategias y relaciones laborales

La puesta en marcha de estrategias en tecnología en los autoservicios trajo consigo una reorganización de nuevas formas de trabajo y de relaciones laborales. Esto dio como resultado una nueva forma organizacional, además de la

necesidad de un trabajador tipo polivalente en las tiendas y la incorporación de nuevos mecanismos de capacitación para el trabajo, así como de la incorporación de nuevos procesos sofisticados tecnológicamente de distribución y comercialización. La ejecución de las estrategias en los autoservicios tránsito por factores objetivos y subjetivos por parte del director general principalmente, además de la mediación en las tomas de decisión de redes de amistad, de grupos étnicos, de circunstancias políticas y gubernamentales. La empresa en su nivel corporativo está compuesto por los integrantes de la familia Chedraui (hermanos, tíos, primos) y han extendido sus relaciones hacia la participación en partidos políticos como el Partido de Acción Nacional y el Partido Revolucionario Institucional, además de haber tenido cargos públicos en el estado de Veracruz. Por lo que todas estas redes familiares y de amistad han mediado en la toma de decisiones empresariales.

Esquema 3. Estrategias de Chedraui



Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos del estudio exploratorio 2009.

Las estrategias de tecnología que se instrumentaron en las tiendas se dieron en dos niveles: 1) en el nivel sociotécnico y 2) en el nivel de expansión en el entorno nacional, como se muestra en el esquema 3.

Una primera fase fue la implementación de tecnología semiautomática que comenzó en 1995 cuando ingreso el nuevo director general —nieto del dueño. Se incorporó tecnología en *software* para los procesos comerciales, de distribución, así como para la organización de tareas administrativas y gerenciales en las tiendas de autoservicio. Se trató de un *software* con características básicas para el llenado de datos, dado que la recolección

de la información se daba muy lentamente. Así, por ejemplo, los datos financieros de proveedores, de distribución y comercialización tardaban en llegar al corporativo y por tanto, los estimados de ventas semestrales no se daban con la prontitud necesaria para su procesamiento. Y, por ende, estos procesos afectaban a la competitividad y comercialización de productos.

Condiciones de trabajo y tecnología

En este inicio de implementación de tecnología los trabajadores tuvieron que aprender en un centro de capacitación para el trabajo que creó el dueño en los años ochenta. A partir de ahí todo trabajador que ingresaba tenía que ser capacitado en el centro antes de comenzar a laborar en el piso de las tiendas. En dicho lugar se les daban cursos básicos para ocupar los puestos de: cajeras, panadería, electricidad, cocina, computación y contabilidad. Para ser contratado en las tiendas sólo se debía de tener secundaria para puestos bajos (limpieza, panadería, bodega), y para puestos medios (cajeras, acomodadores y jefes) bachillerato, para el puesto alto de tienda (gerente) licenciatura. Los requisitos eran vivir en la localidad en donde estaba la tienda, cartas de recomendación, identificación oficial, papales de escolaridad, y tomar los cursos del centro de capacitación Chedraui. La forma de contratación del personal en tiendas se daba por tiempo determinado.

Los trabajadores eran afiliados al sindicato único de trabajadores de autoservicio Chedraui que más que proteger los derechos de los trabajadores de tiendas, protegía los intereses de la propia empresa. El estallamiento de huelgas en las tiendas era nula. El sindicato estaba afiliado a la CROM y con relaciones muy cercanas al Partido Revolucionario Institucional (PRI) estatal de Veracruz. En este sentido, la empresa Chedraui tenía lasas de negociación con la CROM y con el PRI cuya relación era útil en momentos electorales, ya que a los trabajadores se les instigaba a votar por el PRI o por el candidato que la dirección general dictaba. De esta manera, se contrató y se capacitó durante varios años al personal que laboraba en el piso de tienda.

Nueva tecnología, nuevas formas organizacionales para el trabajo

Entre el 2003 y 2005 comenzó la reestructuración de implementación de tecnología de nueva generación en toda la empresa. Se implementó

un sistema llamado “SAP” de origen alemán cuyas siglas responden a la expresión *Systeme, Anwendungen, Produkte* (Aplicaciones, Sistemas, Productos), que dentro de la empresa fue conocido como “Proyecto Crystal”, en memoria del fundador de los autoservicios. El proyecto Crystal implicó la aplicación de tecnología informática especializada en el ramo del auto-servicio, similar a la que empleaba Wal-Mart en sus procesos comerciales y de distribución. Es decir, es un tipo de tecnología que permitió tener el control, flujo y manejo en tiempo real de la información producida de los procesos comerciales y de distribución. El uso de este tipo de tecnología en los procesos comerciales y de distribución en los autoservicios Chedraui, permitió que el proceso de información comercial y de distribución en tiendas se realizara a través de una planeación estratégica a largo plazo y, por ende, ser más competitivos frente a otras cadenas comerciales.

El empleo de tecnología de la información tuvo por consecuencia la disminución de costos de operación, verbigracia: inventarios, procesamientos de órdenes de compra-distribución de mercancías y reducción de tiempo en las tareas administrativas. En el siguiente fragmento testimonial, la jefa de Sistemas Informáticos del corporativo nos explica el significado que ella le otorga a la aplicación de dicha tecnología.

SAP es un sistema alemán, es un proyecto especial al proyecto de expansión, con este SAP surge realmente el cambio de visión que fueron con las tiendas buscando modernidad, globalización, y de no tenerle miedo a la competencia.²

La implementación del SAP, posibilitó un control administrativo, comercial y de distribución en las tiendas, agilizando las tareas diarias en los procesos comerciales y de distribución, lo cual era el propósito de los directivos. Por ejemplo, en el proceso administrativo se dio un régimen de vigilancia intensa y continua en el control presupuestal que cada tienda de autoservicios tiene cada año para sus gastos internos, se tiene control en las adquisiciones que puedan no tener sentido para las tiendas o erogaciones no presupuestadas y por lo cual pudiera merecer disminuciones presupuestales en las tiendas o el despido de los gerentes. Uno de los elementos principales de la implementación de tecnología es que se dispone de información en línea de ingresos y egresos de cada tienda con el objetivo de controlar y

² Entrevista a jefa de Sistemas Informáticos del Corporativo Chedraui.

vigilar los flujos económicos de la compañía.³ Permitted la centralización de la información producida por todas las tiendas del país. La centralización de la información para el fundador de la empresa consistía en tener cerca las tiendas, mientras que para el director (nieto) la centralización se la dio a través de la implementación tecnológica.

Nuevas condiciones de trabajo y perfil de mano de obra

Con la implementación de nueva tecnología también cambiaron las condiciones de trabajo, la ejecución de tareas y la forma de contratación del personal en tiendas. El tipo de contrataciones que se dan son por tiempo determinado o por temporada. Para ser contratado en tiendas se toma en cuenta la preparación a nivel superior, ya que las tareas desempeñadas en tiendas es a través de un clima profesionalizado en donde el personal toma cursos para ir subiendo de puesto dentro de las tiendas en la Universidad Chedraui. La finalidad de la Universidad Chedraui es crear personal polivalente en las tiendas con conocimientos comerciales y de distribución.

SAP o Crystal es el proyecto estratégico pero esto es como que la sustitución de otro soporte de *software*. Todo esto viene a quitar todo lo que traía el programa AS400, y viene a integrar a varios sistemas e integrar varias áreas, y porque Crystal es proyecto fuerte de finanzas, también en recursos humanos que se divide al interno en el llamado Kronos y es tratar de hacerlo todo profesionalmente.⁴

Entre más preparado a nivel universitario y de haber cursado la Universidad Chedraui los empleados de las tiendas tienen mayores posibilidades de subir de puesto y ganar un poco más. Los salarios en tiendas tienden a ser de un salario mínimo hasta tres, más todas las prestaciones de ley y bonos de productividad que se dan anualmente, dependiendo de la productividad de la tienda.

El sindicato que opera en tiendas sigue siendo un sindicato de protección para la empresa. La posibilidad de huelgas en tiendas es escasa. Cuando existe un grupo de trabajadores inconformes inmediatamente la sección del sindicato habla con ellos, obtienen nombres, forma de contratación, tiempo

³ Información extraída de los informes internos de la empresa, 2009 y 2010.

⁴ Entrevista a jefa de Sistemas Informáticos, 2010.

de haber laborado, salario, escolaridad y conducta al interno de tiendas. Y se trata de llegar a un acuerdo para tratar de solucionar la inconformidad o si no el trabajador es finiquitado.

Nuevas tareas administrativas y comerciales.

Con la implementación de tecnología, la empresa reestructuró sus procedimientos administrativos y de adquisición de mercancía con proveedores, por lo que también se reestructuró la relación empresa-proveedor. Con el fundador el proceso administrativo era manual, se manejaban, por ejemplo, las órdenes de compra vía correo postal y vía telefónica, en tanto que los datos se guardaban en aplicaciones informáticas obsoletas.

Antes era manual, teníamos que crear por ejemplo todo lo que eran las cuentas contables, en la actualidad nos acaban de cambiar el sistema. Chedraui ha pasado por diferentes sistemas, la primera etapa era más como mecánico y hacíamos los chequecitos, sacábamos nuestra máquina mecánica y a procesar toda la información. Y ahorita con este nuevo SAP el manejo de claves en la contabilización agiliza todo el proceso.⁵

Este tipo de tecnología les proporcionó a las tiendas una catalogación de toda la información con el objeto de tener el control y vigilancia en lo que se comercializa. Como muestra de ello, las relaciones con proveedores cambiaron, éstos tenían que contar con un catálogo electrónico con los datos de la mercancía como los códigos de barras que facilitan el movimiento de éstas desde su adquisición hasta su venta, gracias al recurso tecnológico es posible estimar cuándo se vendió, cuánto se vende, el día y hora de venta y en qué tienda se vendió. Lo que se transformó fue el proceso para poder comprar y vender de manera más ágil, en donde la velocidad se impone como habilidad en los proveedores, y el control como mecanismo que se vuelve una presión del mercado para ser competitivos.

Es decir, lo que la empresa apostó fue por desarrollarse a través de un comercio en tiempo real manejado por la adquisición de grandes volúmenes⁶ de mercancías como lo hace Wal-Mart. Lo que nos habla de una imitación

⁵ Entrevista a jefa de Contaduría, 2010.

⁶ Información extraída de las entrevistas realizadas a directivos de la empresa.

de acciones empresariales del que tiene éxito en el ramo, ya que Wal-Mart es reconocido internacionalmente como la cadena que vino a innovar el comercio al detalle. Por lo que a partir de esta presión estructural (tecnología) Tiendas Chedraui tuvo por un lado que imitar la tecnología de Wal-Mart, y por el otro la presión de convertirse en empresa competente a nivel nacional.

Por lo que al adquirir de forma digital grandes volúmenes de mercancías, Chedraui reestructuró las relaciones laborales que anteriormente se daban cara a cara con los proveedores y el dueño de la empresa; ahora el intercambio de la información entre empresa y proveeduría se realiza a través de formatos digitales y universales, así como las órdenes de compra se efectúan a través de un catálogo electrónico.

Por tanto, el proceso y las tareas de ejecución administrativa es operado por medio de una plataforma digital que es uno de los sistemas tecnológicos del proyecto Crystal, conocido al interior de la empresa como RETO (Red de Eficiencia y Trabajo Organizado), el cual como lo habíamos mencionado reestructuró los procesos administrativos y comerciales entre proveedores y trabajadores de la empresa, rompiendo así con el sistema tradicional que había aplicado el fundador de los autoservicios desde hace veinte años.

La preparación del personal en nuevas tecnologías de la información y la operación de procesos comerciales y de distribución en tiempo real agilizó las operaciones, reduciendo en general el número de órdenes comerciales devueltas, errores en la elaboración de pedidos y el tiempo de recepción de las mercancías, lo cual a su vez condujo al reforzamiento del proceso logístico de mercancías, a los controles del almacenamiento de productos en centros de distribución, de la distribución en tiendas, del pago a proveedores y de las órdenes digitales de compra. El proceso comercial se reestructuró no únicamente en las relaciones comerciales con los proveedores, sino también en los procesos de planeación comercial que abarcan procesos de resurtido, recibo, facturación y planeación comercial a través de planogramas (la distribución del acomodamiento de las mercancías dentro de los autoservicios y que es vendido por Tiendas Chedraui a los proveedores). La creación de los planogramas-digitales mide el desempeño de los trabajadores en cuanto a la entrada y salida de productos adquiridos y vendidos en tiendas, permite medir el rango de productividad a través del resurtido de anaqueles y así evitar el agotamiento de productos en los anaqueles, y sobre todo, se buscó incrementar la afluencia de clientes en las tiendas.

En este sentido, dicha tecnología estandarizó el proceso comercial con los proveedores, en especial con la generación de datos en promociones, gestión

de precios, gestión de órdenes de compra, gestión de stocks, exhibición y señalización dentro de tiendas, todas estas tareas se estandarizaron para un mayor control. Este sistema, denominado Intactix, le permitió a la empresa hacer planeaciones estratégicas del resurtido de las mercancías en cada tienda y que sus trabajadores se ajusten a las metas de productividad planeada.

Procesos de capacitación internos

El proceso de reclutamiento para tiendas se da por medio de anuncios en los principales periódicos de las ciudades. La recepción de documentos de los candidatos se efectúa en la oficina de Recursos Humanos de la tienda solicitante, los aspirantes responden a un examen psicométrico en donde se miden aspectos como el trabajo en equipo, conocimientos básicos como sumar, restar, dividir, se mide la respuesta a situaciones concretas que pasarían en tiendas. A los seleccionados se les capacita enseñándoles la estructuración de la empresa, su historia, las percepciones y prestaciones laborales. Así lo platica el jefe de Recursos Humanos (RH) de tiendas:

Bueno, el curso de inducción consiste en hablarles de la empresa, cómo surgió o sea de toda historia de la empresa tenemos unos videos, les ponemos videos, tienen un curso de seguridad e higiene, se les pone lo que es proyecto de merma porque para las tiendas es importante lo que es merma, millones de pesos que son los que se pierden en merma, también se les ponen cursos acerca de su departamento al que van a ir.

En cuanto a capacitación, Chedraui implementó un proyecto estratégico imitado de las otras cadenas de autoservicio⁷ consistente en la capacitación vía internet de puestos de las diversas áreas de la tienda, dichos cursos refuerzan la idea de crear parrillas de reemplazo además de un trabajador polivalente. La finalidad es tener asegurado el personal que pueda cubrir las ausencias de los compañeros. El proyecto denominado como Universidad Chedraui, no es otra cosa más que cursos virtuales que se solicitan al jefe de RH para destinarse a los trabajadores. Sin embargo, dentro de los discursos

⁷ En Wal-Mart existe la Universidad Wal-Mart donde se oferta el bachillerato, licenciaturas relacionadas con el negocio, maestría e inglés. Soriana también tiene su universidad dando también diversos cursos en los niveles de primaria, secundaria, preparatoria, licenciatura y maestría.

de los jefes de dicha área se refleja la ideología de la empresa al definir la utilidad de los cursos de capacitación, como lo vemos en el siguiente argumento de un jefe de RH:

Universidad Chedraui los capacita a los trabajadores, primero tienen que hacer unos cursos, para poder después seguirse capacitando en su puesto, primero la parte teórica y ya después bajarlos a la parte práctica. Después se meten en parrilla de reemplazo y es como se les empieza a cargar más cursos de la Universidad Chedraui y hacer reportes, que tienen que ir haciendo reportes.

En el caso del reclutamiento de los jefes de áreas y gerentes se les aplican también exámenes psicométricos como a los trabajadores, que miden ciertas habilidades mentales y de solución de situaciones concretas como saber trabajar en equipo. Así lo explica uno de los jefes de Área de tiendas:

Fui a hacer los exámenes psicométricos en el corporativo, ahí reclutan los puestos de oficina, administrativos, gerencia más que nada. En el corporativo se hace todo el reclutamiento de estos puestos porque los ejecutivos, jefes de Área, los jefes de Departamento, de Recursos Humanos, administrativos, obviamente el gerente también es ahí donde los reclutan además te hacen exámenes médicos.

La decisión de crear la Universidad Chedraui también fue tomada por el director general junto con el director de recursos humanos, debido a que la competencia también se encontraba certificando a sus empleados y volviéndolos polivalentes profesionalizados. La forma de capacitar se reconfiguró con el director general, ya que en 1987 el dueño (abuelo del actual director general) había puesto en marcha un Centro de Capacitación para el trabajo que instruía a los trabajadores, pero de forma especializada en un sólo oficio, por lo que ahora con el director general cambió la forma de capacitación laboral reorientada hacia una visión del trabajador polivalente profesionalizado, preparado para los reemplazos y la rotación en cualquier área de tiendas. Lo que les enseña la Universidad Chedraui a los trabajadores es la tecnología de la administración y distribución de las tareas internas como los llenados de reportes e informes virtuales en tiempo real.

Los trabajadores que aspiran a subir de puesto, como las jefaturas de áreas deben estar inscritos en el programa de Parrilla de Reemplazo, pero deben haber cubierto un cierto número de cursos de la Universidad Chedraui y que además haya tenido una conducta de adaptabilidad a los cambios y

de obediencia en tiendas. La conducta al interno de tiendas es tomada muy en cuenta para el ascenso de puestos.

Parrilla de Reemplazo significa que te estás capacitando para ese departamento porque tenemos colaboradores que se están capacitando, recuerdo para ser jefe de ese departamento se está en Parrilla de Reemplazo y el cual tiene un incentivo económico, al estarse capacitando o estar en parrilla de reemplazo si el día de mañana hay vacante la plaza de jefe se vaya para el que esté en parrilla. Si estás en parrillas siempre serán para puestos más altos, no laterales.⁸

La empresa ha encontrado ventajas al instaurar el programa de Parrilla de Reemplazo, particularmente en el caso de la preparación de los trabajadores en el manejo de nueva tecnología como el SAP o proyecto Crystal, que es tecnología de última generación aplicada a procesos de autoservicio y el cual modificó todos sus procesos. En este sentido, la contratación de trabajadores con licenciatura y la capacitación del personal a través del curso de la Universidad Chedraui hacen a sus trabajadores polivalentes profesionalizados.

Consideraciones finales

Finalmente, encontramos que las estrategias aplicadas en nivel sociotécnico que se llevaron a cabo en la empresa, la dirigieron hacia una nueva visión de configuración de estrategias laborales y productivas que implicaron nuevas formas organizacionales de trabajo y de relaciones laborales en los autoservicios Chedraui. La propuesta que seguimos fue la de Hernández (2004) cuando señala la importancia de estudiar al empresario a partir de sus estrategias porque en él recae este proceso, por tanto es importante analizarlo como sujeto social en interacción por lo que implica estudiarlo en el proceso de tomas de decisión en la empresa.

Este proceso de decisiones no depende únicamente de lo económico, sino que se entremezclan diversos elementos que entran en el proceso de decisiones del empresario, para este caso desde la entrada del director general se implementa una serie de estrategias que profesionalizaron a los autoservicios haciéndolos más competitivos en el mercado del autoservicio.

⁸ Entrevista a jefe de RH de Tiendas Chedraui, 2010.

Es de esta manera que estructura, sujetos y acciones se convierten en elementos centrales para comprender y explicar las acciones empresariales de los sujetos sociales dándose diversas configuraciones que explican las estrategias y las decisiones de los empresarios en donde no únicamente se reducen al cálculo racional y a la concepción del empresario como actor racional.

La existencia de varias presiones estructurales a las que se enfrenta el sujeto social empresarial tiene que ver principalmente con el crecimiento y expansión del mercado, así como la búsqueda de nuevas formas organizacionales del trabajo, y la creación de trabajadores polivalentes dentro de las tiendas Chedraui.

Referencias

- Bott, Elizabeth (1990), *Familia y red social*, España, Taurus.
- Clegg, Stewart, y Hardy, Cynthia (1996), "Introductions: Organizations, Organization and Organizing" en Clegg, S.R, Hardy, C. y W. R Nord (eds), *Handbook of Organization Studies*, England, pp. 1-28.
- De la Garza Toledo, Enrique (2001), *La formación Socioeconómica Neoliberal*, México, Plaza y Valdés.
- _____ (2006), "Teorías de las organizaciones, entre el actor racional y el neoinstitucionalismo", *Papeles de población*, núm. 1, México.
- Della Giusta, Marina (2001), "Redes sociales y la creación del capital social" en revista *Trabajo*, año 2, núm. 4.
- Denison, Daniel (1991), *Cultura corporativa*, Colombia, Fondo Editorial Legis.
- Gómez Fonseca, Miguel Ángel (2004), "Reflexiones sobre el concepto de embeddedness", *Polis* núm. 4, vol. II, pp. 145-164.
- Granovetter, Mark (1985), "Economic Action and Social structure: The problem of Embeddedness" en *American Journal of Sociology*, 91, 3, pp. 481-510.
- Hernández, Marcela (2003), *Subjetividad y cultura en la toma de decisiones empresariales*, México, Plaza y Valdés.
- _____ (2006), "Perspectivas sociológicas de los actores empresariales" en *Tratado Latinoamericano de Sociología*, México, Anthropos-UAM, pp. 209-227.
- Hyman, Richard (1987), "Strategy or Structure? Capital, Labor, and Control" en *Work, Employment and Society*, num. 1, pp. 25-55.

- Chandler, Alfred (1962), *Strategy and Structure. Chapters the history of the American industrial enterprise*, Cambridge, Massachusetts, MIT Press.
- Kirzner, Israel (1973), *Competition and Entrepreneurship*, Chicago, University of Chicago Press.
- Lesser, Alexander (1961), "Social Fields and the Evolution of Society", *Southwestern Journal. Anthropology*, vol. 17, num. 1, pp. 40-48.
- Mintzberg, Henry (1991), "La estructura de las Organizaciones" en *El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos*, México, Prentice Hall, pp. 370-392.
- Requena, Félix (1989), "El concepto de red social" en la *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, núm. 48, pp. 137-152.
- _____ (1990), "Algunas consideraciones sobre la integración en el mercado de trabajo" en el *Anuario de la UNED*, núm. 4, pp. 345-364.
- Torres Tello, Giovanna (2012), "Configuración de redes de negocios y de familia en la implementación de estrategias empresariales. El caso del grupo Chedraui", Tesis de Doctorado, México, UAM-I.
- Sfez, Lucies (1984), *Crítica de la Decisión*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Simon, Herbert (1951), "A Formal Theory of the Employment Relationship" en *Econometrica*, vol. 19, num. 3, pp. 293-305.
- _____ (1988), *El comportamiento administrativo*, Argentina, Aguilar.

Dra. Giovanna Torres: Doctora en Estudios Sociales por la UAMI, profesora de la Facultad de Sociología de la Universidad Veracruzana. Email: giovannatt@hotmail.com

EL MUNDO DEL TRABAJO

La Acción Institucional sobre las Migrantes: el servicio doméstico en España

*María de Lourdes Santos Pérez
Nelcy Yoly Valencia Olivero*

Resumen

El artículo propone una aproximación al trabajo doméstico en España, basado en el estudio de políticas y prácticas institucionalizadas vinculadas con el mismo. Específicamente la influencia de las leyes de migración y la legislación del trabajo relacionada con el trabajo del migrante y el trabajo doméstico, así como ciertas prácticas de intermediación en el trabajo de los migrantes. Nuestra tesis es que estas políticas y prácticas son decisivas en el moldeo del trabajo doméstico como una clase de submercado de trabajo con altas tasas de informalidad y precariedad.

Palabras Clave: trabajo doméstico, migrantes, España.

Abstract

The paper proposes an approach to domestic work in Spain based of a study of policies and institutionalized practices which are associated to it. Specifically, the influence of the Migration Law and labour legislation related with the migrant employment and domestic work are studied, as well as certain practices of labor intermediation with migrants. Our thesis is that these policies and practices are decisive in shaping the domestic work as a kind of submarket of work with high rates of informality and precariousness.

Trabajo, Año 8, No. 12, julio-diciembre 2014, tercera época

Key Words: domestic homework, migrants, Spain.

Résumé

L'article propose une approche du travail domestique rémunéré en Espagne à partir de l'étude des politiques et des pratiques institutionnelles qui lui sont associées. Plus précisément, nous avons étudié l'influence des règles de l'immigration et de la législation du travail par rapport à l'emploi des immigrés et au secteur domestique, ainsi que certaines pratiques d'intermédiation du travail effectués avec le groupe des immigrés. Notre thèse est que ces politiques et pratiques agissent comme facteur déterminant pour convertir le secteur domestique en marché de travail de deuxième catégorie avec un taux élevé d'informalité et de précarité.

Most-Clés: Travail Domestique, immigrant, Espagne.

Marco teórico

Para abordar el proceso de inserción de las mujeres migrantes en el mercado de trabajo español a través del servicio doméstico, varios han sido los aportes teóricos de los que nos hemos nutrido. Por una parte, la teoría de la segmentación nos permite aseverar que el servicio doméstico constituye un sector de actividad adscrito al denominado "mercado laboral secundario" y que se encuadra además dentro de la economía sumergida o irregular. En este sentido, los empleos en general asociados a este submercado estarían caracterizados por su alto grado de temporalidad e inestabilidad, y los desarrollarían trabajadores poco cualificados, deficientemente retribuidos, que ocuparían una posición social vulnerable¹ y que, por lo demás,

¹ Hay que advertir que la movilidad social se ve afectada por la movilidad ocupacional. En este sentido, si retomamos estudios realizados en España, como los de Martín Artilles (2011), Cachón (2007) y Caparrós y Navarro (2010), se observa que, en el caso específico de las migrantes, sus condiciones de trabajo resultan peores que las que rigen para los varones migrantes; de la misma forma, sus posibilidades para llevar a cabo trayectorias laborales ascendentes son menores. Comparadas con las autóctonas, también reciben un menor salario y sus trayectorias laborales se ven retardadas. Por cierto que en la transición desde el mercado de trabajo en origen hasta su inserción en la sociedad de recepción,

carecerían de capacidad para negociar sus condiciones laborales (por todos Piore, 1983). Algunos autores insertos en esta corriente de pensamiento, refiriéndose específicamente a la población migrante, señalan que ésta se hallaría en el centro de la configuración de un mercado laboral específico, distinto del mercado estándar en el que se insertarían los autóctonos, el cual presentaría, además de rasgos similares al mercado de trabajo secundario, restricciones específicas relacionadas con el acceso al mismo, la movilidad laboral y la forma de contratación, lo que daría lugar a una suerte de segmentación de la segmentación (Cachón, 2009).

De modo más general, los teóricos de la segmentación (Michón, 1998; Alonso, 2007) han querido ver en los movimientos migratorios que en la actualidad se están produciendo hacia los países desarrollados un proceso de redefinición de la economía capitalista a escala mundial. En concreto, las dinámicas de la globalización han llevado a la generación de estilos de vida nuevos que dejan tras de sí “hogares desatendidos” (García Sainz, 2011). Así, por acción de la nueva economía, las clases medias y profesionales se ven obligadas al desempeño de empleos que les exigen movilidad geográfica y en general un alto compromiso de dedicación, con la consecuencia de que sus hogares quedan sin cuidados, motivo por el cual precisan contratar servicios domésticos. Esto da lugar a la aparición de espacios laborales novedosos, que pasan a ocupar personal poco cualificado, inmigrantes en buena medida, quienes, a cambio de una retribución insignificante, se comprometen al desempeño de ciertos oficios poco cualificados y que en realidad constituyen un obstáculo para ejercitar las capacidades profesionales que demanda el nuevo orden global. Los estudiosos insisten, en este sentido, en denunciar la aparición, a la luz de estas nuevas pautas laborales, de una segmentación nueva en los mercados de trabajo, que introduce cuñas novedosas en la tradicional división del trabajo, por clases sociales, por género y por etnia (Sassen, 2006).

Con una orientación un tanto diferente a la ofrecida por los teóricos de la segmentación, los estudios sobre cuidados a escala global, de los que también nos hemos nutrido, inciden en la transferencia internacional de cuidadoras como un fenómeno particularmente llamativo que se enmarca en el proceso de transformación socioeconómica del capitalismo global al

las migrantes presentan mayores probabilidades que sus homónimos de descender en su primera experiencia laboral en España. Circunstancias aparentemente neutras como son el estado civil o el número de hijos afectan negativamente la posibilidad de ascender en la escala ocupacional.

que nos estamos refiriendo. Así, autores como Anderson (2000), Salazar Parreñas (2001) Hochschild (2001) u Orozco (2007) han mostrado cómo a través de “cadenas globales” el trabajo no remunerado y el remunerado se interrelacionan y se distribuyen internacionalmente. Así, en uno de los extremos, se ubicarían las clases medias y profesionales que contratan a mujeres migrantes para atender sus hogares, quienes, a su vez, como eslabones intermedios, se ven en la necesidad de recurrir a terceras personas, el otro extremo de la cadena, para organizar la satisfacción de las necesidades de los familiares que permanecen en origen.

Ahora bien, el traslado de un país pobre a uno rico no sólo no garantiza la desaparición de la discriminación en el trabajo ni de las desigualdades por razón económica o étnica sino que las acentúa. En este sentido, nos sentimos en deuda con ciertos aportes que, con distintas modulaciones, observan de manera general un encadenamiento entre empleo irregular, servicio doméstico, ocupación femenina y población migrante. Lo que viene a significar, diciéndolo de otro modo, que el trabajo en el sector doméstico pasa a articularse como un espacio laboral estratificado en base a relaciones de poder, de clase, de género, étnicas y de nacionalidad (Parella, 2003; Vega, 2009).

Específicamente, al lado de estudios centrados en el trabajo doméstico, que coinciden en situar esta actividad en el contexto de la economía sumergida y del empleo irregular (Bettio *et al*, 2006; Windebank, 2007; Pla Julián, 2008), la presente investigación se beneficia en particular de ciertos análisis llevados a cabo con perspectiva de género (por todos, Carrasco, Borderías & Torns, 2011). Al lado de la brecha que se observa entre hombres y mujeres en la dedicación al trabajo doméstico, se advierte que la externalización del mismo realimenta el empleo irregular y refuerza su asignación al género femenino. Lejos de asumirse el cuidado como un asunto social, aquél, concluyen estos estudios, se sigue reduciendo a un asunto privado, familiar y doméstico, cuya principal responsabilidad recae en las familias y sobre todo en las mujeres.² Por lo demás, el hecho de que en las últimas décadas la población foránea haya venido a sumarse a este espacio laboral

² En otro orden de cosas, autoras como García Sainz (2011), y Carrasco, Borderías y Torns (2011) advierten que cuando hogares con escaso poder adquisitivo se ven obligados, debido a las exigencias de la globalización, a recurrir al servicio doméstico, se estaría evidenciando el fracaso del Estado de Bienestar para asumir o cubrir las necesidades de aquéllos.

nos lleva a concluir que las migrantes constituyen actualmente el “núcleo duro” de la precariedad laboral española (Torns, 2011).³

Para concluir este primer apartado, resulta pertinente, para el lector que no se encuentra familiarizado con la realidad española, describir, siquiera brevemente, el proceso de reconstrucción que actualmente tiene lugar en el sector doméstico en España.⁴

Aunque éste venía experimentando una tendencia decreciente desde la segunda mitad del siglo XX, especialmente en lo referente a la modalidad de empleada de hogar interna, contra todo pronóstico reaparece en la última década mostrando un rápido resurgimiento, hasta el punto de que las cifras de ocupación en este sector se duplicaron en apenas diez años. El contexto social en el que reaparece viene dado por el proceso de transformación económica y laboral que se está dando a nivel internacional, caracterizado por la incorporación de severas medidas desreguladoras, por la existencia de un modelo de bienestar poco desarrollado, y por la confluencia de un marco demográfico de envejecimiento. Por lo demás, dicho proceso de reconstrucción se lleva a cabo en un marco de crecimiento económico, pero también de desigualdades sociales crecientes. Un último dato que conviene reseñar es que el resurgimiento del servicio doméstico en España se produce en paralelo a la llegada de importantes flujos migratorios femeninos, que buscan mayoritariamente posibilidades de trabajo.

La contratación de mujeres migrantes para realizar trabajo doméstico y de cuidados en los hogares es una opción que se ha extendido notablemente en la última década en otros países (además de España), como Italia y Grecia. A esta modalidad relativamente nueva en la prestación de cuidados familiares se la ha dado en llamar “modelo de cuidado con migrante en la familia” (Bettio *et al*, 2006). De este modo, en los denominados países mediterráneos, se ha generado un nuevo sistema de prestación de cuidados en el que predomina la externalización basada en la contratación, de manera

³ Abundando en la idea, aunque desde una óptica más específicamente de género, se advierte que el hecho de contratar a migrantes, lejos de redefinir o de transformar las relaciones de desigualdad y de poder que estructuran el trabajo de cuidados dentro de los hogares, las perpetúan. Autoras como Mestre (2002) y Gil (1998) tildan esta situación como de fracaso en la negociación de la igualdad y en la corresponsabilidad de mantener lo doméstico por parte de todos los miembros que integran la unidad familiar.

⁴ Todavía resulta prematuro evaluar cómo la crisis está afectando este proceso de resurgimiento del servicio doméstico. Una interesante reconstrucción para antes de la crisis la encontramos en García Sainz, 2011.

privada y a cargo de las familias, de servicio doméstico con personas migrantes. Autoras como Bettio, Simonazzi y Villa (2006) se han preocupado por contextualizar su surgimiento y consolidación. En este sentido, apelan a circunstancias tales como la feminización del mercado de trabajo, la estructura poblacional, las reducidas prestaciones de los Estados en materia de bienestar, la adopción de pautas masculinas de organización del trabajo (como largas jornadas), la existencia de un amplio sector de economía sumergida, la regulación escasa del sector doméstico, y los bajos salarios.

Normativa de extranjería y legislación laboral del servicio doméstico

En este punto interesa mostrar que la combinación de las sucesivas reformas de las leyes de extranjería con las leyes laborales dictadas específicamente para el trabajo doméstico conducen a que este sector de ocupación se mantenga parcialmente oculto y a que quienes desempeñan esta actividad permanezcan en condiciones de irregularidad (“sin papeles”) y de informalidad laboral (sin contrato).

De cómo la legislación en materia de extranjería condiciona la movilidad social y ocupacional de la mujer migrante

Grosso modo, la legislación española específica en materia de extranjería distingue entre las vías ordinarias de entrada de mano de obra extranjera y las vías extraordinarias.⁵ Mientras que las ordinarias constituyen modos de contratación en origen, las extraordinarias se encuentran asociadas a procesos de regularización en destino. En concreto, las modalidades ordinarias de acceso al mercado laboral son dos: una, de gestión individual, ya sea a

⁵ LO 4/2000, de 11 de enero, de derechos y libertades de los extranjeros en España y su integración social, reformada mediante LO 8/2000, de 22 de diciembre, y LO 14/2003 de 20 de noviembre, así como su Reglamento de ejecución (RD 2393/2004, de 30 de diciembre). La ley actualmente en vigor, la LO 2/2009, se ha presentado, en realidad, como una reforma más de la LO 4/2000 (en adelante LOEX). La referencia normativa que aquí se hace no pretende ser exhaustiva. Cuando sea pertinente, se hará mención explícita de otros instrumentos normativos.

instancia de los empleadores, o de los trabajadores (cuando lo fueran por cuenta propia); y otra, de gestión colectiva, a través de los denominados contingentes. Por lo que se refiere a las modalidades extraordinarias son, igualmente, dos: una, de gestión individual, canalizada a través de la articulación de diferentes permisos por “arraigo”; y otra, de gestión colectiva, concretada en la aprobación de procesos extraordinarios de regularización.

Junto a estos dispositivos de entrada por motivos laborales, hay que hacer referencia también al sistema de permisos de trabajo que, aunque se puso en marcha en el año 1996, sigue en vigor a grandes rasgos. Aunque la legislación contempla en este sentido la concesión de autorizaciones para trabajos de “temporada”, la vía más común son las autorizaciones “temporales”: la primera, que autoriza a trabajar por un año, puede venir acompañada del establecimiento de limitaciones sectoriales y geográficas. Trascurrido el año, el permiso se renueva dos veces cada dos años, siendo válido para trabajar en cualquier actividad y en todo el territorio español. Tras cinco años de autorizaciones temporales renovables, se otorga una autorización de residencia “permanente” que también conlleva la autorización para trabajar. Con carácter general, la norma establece cuatro situaciones posibles para renovar la autorización: que se acredite la continuidad en la relación laboral que dio lugar a la concesión de la autorización; que cuando haya trabajado seis meses en la actividad para la que se le concedió la autorización, tenga un nuevo contrato o cuenta con una oferta de empleo; que haya trabajado al menos tres meses por año y que perdiera el trabajo que dio origen a la autorización por causas ajenas a su voluntad, que haya buscado activamente empleo y que en el momento de la solicitud tenga un contrato en vigor; por último, que sea beneficiario de la prestación contributiva por desempleo o de una prestación económica asistencial de carácter público.

A diferencia de las vías extraordinarias de acceso al mercado laboral español, las vías ordinarias se configuran tomando en consideración la “situación nacional de empleo”. Mientras que en el procedimiento de concesión individual, la valoración de la situación nacional de empleo se realiza tomando como referencia el puesto de trabajo concreto que se pretende ocupar, para la gestión colectiva, la valoración es genérica. En la norma se introduce como método principal, a efectos de determinar la situación nacional de empleo, la consulta de un “catálogo de ocupaciones de difícil cobertura”, que se elabora trimestralmente. A diferencia de lo que ocurre en el contingente, no se trata de una cifra de plazas, sino de una descripción de puestos de trabajo. Durante los meses de vigencia de ese listado, toda

oferta nominativa enmarcada en uno de los puestos de trabajo previstos será autorizada, considerándose compatible con la situación nacional de empleo. Con todo, la citada normativa no excluye la posibilidad de gestionar ofertas de empleo fuera del catálogo, a condición de que él o la empleador(a) acredite la dificultad de contratación del puesto que pretende cubrirse, mediante la gestión de oferta de empleo presentada ante el Servicio Público y concluida con resultado negativo. La crítica ha llamado la atención sobre ciertos problemas que presentaría el Catálogo como dispositivo de regulación de los flujos migratorios. Además de que no puede ser considerado un buen diagnóstico de las necesidades reales del mercado de trabajo, exige el cumplimiento de unos trámites excesivamente lentos (Cachón, 2009: 183).

Por lo que se refiere a la gestión colectiva, el gobierno, cada año, acuerda, teniendo en cuenta las propuestas que sean realizadas por los agentes sociales y las Comunidades Autónomas, previa consulta al Consejo Superior de Política de Inmigración, el número de trabajadores extranjeros que podrán entrar en España para cubrir las demandas empresariales. Es lo que se conoce con el nombre de contingentes de trabajadores extranjeros. Hay que advertir que el contingente de trabajadores extranjeros fue un mecanismo que nació ligado a los procesos extraordinarios de regularización, puesto que para acogerse al mismo no se exigía que los trabajadores extranjeros tuvieran que estar viviendo fuera del país. Que el contingente se convirtió en una vía de regularización lo demuestra el hecho de que los propios acuerdos en los que se aprobaban éstos, además de reconocerla explícitamente como objetivo, articulaban un conjunto de medidas con las que facilitar la normalización, como la exención de visado. Por lo demás, la recientemente aprobada LO 2/2009 renombra este dispositivo con el término, más genérico, de “gestión colectiva de contrataciones en origen”.

Un examen de la evolución del contingente anual desde 2002 a 2008 demuestra que no ha sido un instrumento apropiado para la gestión de puestos estables, aunque sí para la gestión de puestos de temporada. Independientemente de las cifras concretas, lo cierto es que, desde sus inicios, el contingente ha sido ampliamente criticado por la doctrina por su inseguridad jurídica, la presunción de fraude y el “maltrato” a los extranjeros. Por lo que se refiere a los aspectos de procedimiento, se ha insistido en la rigidez del sistema y en su carácter tedioso, así como en la desproporción entre los puestos de trabajo ofertados y los realmente cubiertos, bien por la falta de capacidad de la administración para determinar los puestos de trabajo demandados por el mercado nacional, bien por la falta de cultura empresarial

para su uso (Sánchez Trigueros *et. al.*, 2010: 16). Para concluir este punto hay que señalar que, aunque la gestión colectiva de contrataciones en origen es una vía plenamente consolidada en la política nacional de inmigración, en la práctica no es la modalidad más utilizada, ni consigue erigirse, a pesar de las reformas habidas, en la forma más idónea de canalización de los flujos laborales migratorios. De hecho, la tramitación individual de una oferta nominativa es la fórmula más usual de acceso al mercado de trabajo (Sánchez Trigueros *et. al.*, 2010: 17).

Dejando para otra ocasión un examen más exhaustivo de esta normativa, conviene llamar la atención en particular sobre los efectos que ésta produce en los itinerarios sociales y laborales de los trabajadores migrantes. Así hay que advertir que, con arreglo a la legislación descrita, las personas migrantes se ven arrojadas a las posiciones sociales más bajas y a los sectores de ocupación menos deseables. De acuerdo con lo que se acaba de ver, las personas migrantes son autorizadas a trabajar en aquellas ramas o sectores de actividad que resultan de difícil cobertura por parte de la población autóctona. En unos casos, que sea una ocupación de difícil cobertura depende de la formulación con carácter previo de un juicio que dirima su compatibilidad con la situación nacional de empleo, mientras que en otros está condicionado a una previsión de los empleos que pueden cubrirse con mano de obra extranjera, por provincias, por sectores de actividad, y para periodos de tiempo determinados. Cualquiera que sea la modalidad de contratación, los efectos que se derivan son los mismos. Por una parte, sucede que ciertas ramas de actividad terminan quedando reservadas a los extranjeros, de manera que aquéllos que aspiren a regularizar su situación (y mantenerla una vez alcanzada) deberán aceptar este tipo empleos, independientemente de sus capacidades y experiencia laboral. Por otra, ocurre que aquellos sectores que resultan compatibles con la situación nacional de empleo o que se cubren con el denominado contingente suelen ser los menos apetecidos por la población autóctona, fundamentalmente debido a su alto grado de precariedad.⁶ Como se verá, el trabajo doméstico es uno de ellos.

⁶ Específicamente, a propósito de los permisos temporales de trabajo, advierte la crítica que tienen en las personas inmigrantes el efecto de “estrella apagada”: “Aunque se apague la luz, aunque desaparezcan las restricciones formales, este marco institucional discriminatorio que conduce a limitar la actividad en el primer año a un sector y a un ámbito geográfico concreto, continúa produciendo efectos, sigue teniendo consecuencias durante mucho tiempo” (Cachón, 2009: 181). Del mismo modo, se denuncia que dicho entramado

*De la dificultades de inserción de la migrante,
o de cómo el trabajo es el título que condiciona
el disfrute de los derechos y libertades*

Siguiendo con la exposición, interesa insistir en el hecho de que, tal y como está articulada en España la normativa en materia de extranjería, la falta de autorización para trabajar produce además el efecto paradójico de dejar sin protección a un colectivo especialmente necesitado, como es el de las personas migrantes, facilitando de este modo su mayor explotación laboral y segregación social.

En efecto, la legislación aplicable dificulta enormemente los procesos de integración de los extranjeros porque, además de que asigna un peso desmedido al trabajo como título para el acceso y el ejercicio de los derechos, no puede garantizar, ni siquiera para aquéllos que son titulares de un permiso de trabajo, la plena equiparación con los derechos laborales de los nacionales.

Los tratados internacionales de protección de los derechos humanos permiten que los Estados establezcan un trato diferenciado entre los extranjeros en razón de que se encuentren lícita o ilícitamente en su territorio. En este contexto, las instituciones internacionales han insistido en que existen una serie de derechos y libertades de carácter absoluto, respecto de los cuales no cabe establecer ningún trato diferenciado, no sólo entre nacionales y extranjeros, sino también entre extranjeros entre sí. Éstos serían, por un lado, los denominados derechos fundamentales de la persona y, por otro, determinados derechos y libertades que son propios de la condición de migrante. El Tribunal Constitucional español sostiene también una clasificación de los derechos en el mismo sentido, en correspondencia con el uso “muy amplio” que esta institución ha hecho del Derecho Internacional de los Derechos Humanos vigente para España. Según su doctrina,

normativo estructura un tipo particular de demanda, consolidando una especie de submercado de trabajo específico para inmigrantes recién llegados, que son las fuerzas de trabajo más débiles, más dóciles y más baratas (Cachón, 2009). Respecto a las ramas o sectores de actividad que se cubren con el contingente, se advierte que “quedan marcadas como zonas laborales y a la vez marcan el camino que deben seguir quienes se incorporan al mercado de trabajo en España, en su mayoría sin tener necesariamente en cuenta sus capacidades y experiencia laboral porque lo que prima en el desempeño de oferta y demanda es ésta última y sus necesidades. Y al hacer entrar por esas vías, al final consolida muchas posiciones en esos sectores” (Cachón, 2009: 187).

los derechos fundamentales reconocidos en el texto constitucional son susceptibles de ordenarse en tres categorías. De un lado, estarían aquéllos que pertenecen a la persona en cuanto tal, como garantes de su dignidad, por lo que corresponden por igual a españoles y a extranjeros; en segundo término, estarían los derechos políticos que, salvo excepciones, sólo se reconocen a los españoles; y, por último, un conjunto de derechos de los que serían titulares los extranjeros, en los términos en que los reconozcan los tratados internacionales y las leyes, lo que justificaría la diferencia de trato con los españoles en lo tocante a su ejercicio. Para ser más precisos, el Alto Tribunal introduce un parámetro adicional de valoración para determinar cuándo un derecho debe calificarse como inherente a la dignidad de la persona; a saber, el “grado de conexión” (de un derecho concreto) con la dignidad. De acuerdo con este criterio, partiendo del contenido esencial (del derecho en cada caso), del tipo abstracto de derecho y de los intereses que básicamente protege, de lo que se trata es de precisar en qué medida ese derecho concreto es imprescindible para la dignidad de la persona. De manera que aquellos derechos fundamentales, que aun estando relacionados con la dignidad (como, de hecho, lo están todos), no posean un grado de conexión con ésta lo suficientemente estrecho, no podrán ser considerados como derechos inherentes a la persona.

A la vista de las consideraciones precedentes, habría que concluir que la condición de irregular no supone un obstáculo para la titularidad y el disfrute de los derechos y de las libertades consagradas en el texto constitucional y, por tanto, para la plena integración de los extranjeros en España. La realidad es, sin embargo, bien distinta. Para empezar, el parámetro de enjuiciamiento seleccionado por el Tribunal Constitucional, como es el grado de conexión de un derecho concreto con el valor de la dignidad humana, remite a un concepto abstracto, que resulta de imposible cuantificación. Además, ocurre que dicho criterio, ni es utilizado en todos los casos para resolver las dudas sobre si un determinado derecho puede ser calificado como fundamental, ni es aplicado de forma unánime por la jurisprudencia.

El efecto más sobresaliente de todo ello es que las diferencias entre el estatuto jurídico de los extranjeros regulares y el estatuto de los irregulares se difuminan, con la consecuencia de que, a falta de un concepto jurídico determinado y dependiendo de circunstancias extrañas —piénsese, por ejemplo, en momentos de mayor o de menor bonanza económica—, la asimilación o indiferenciación de unos y otros puede hacerse a la alta o a la baja en términos de derechos (Mellado, 2010: 189 ss.).

Podría pensarse que los problemas de integración quedarían limitados a quienes se encuentran en España en situación irregular, mientras que, en el supuesto de los extranjeros regulares, el criterio sería la plena equiparación de derechos con los españoles, admitiendo únicamente modulaciones en casos concretos. Como se advirtió en líneas atrás, las cosas son de otro modo también en este punto. De ser cierta la hipótesis con la que se abre este párrafo, la equiparación conduciría a que un extranjero (con permiso de trabajo) pudiera ser contratado mediante las mismas modalidades contractuales que un trabajador español. Pero esto, en la práctica, no es tan simple. Piénsese, por ejemplo, en las dificultades que entrañaría la contratación indefinida de un trabajador extranjero, ya que esta modalidad causa mal con una normativa que durante cinco años mantiene al trabajador en una situación de autorización de residencia temporal. También pueden existir problemas indirectos con la contratación indefinida a tiempo parcial, toda vez que en los casos en los que la prestación de servicios esté muy alejada de la jornada completa, ello puede plantear dificultades para que se conceda o renueve la autorización. En cuanto a los contratos temporales, los supuestos de aplicación para relaciones concertadas con trabajadores extranjeros son más limitados que los que reconoce la legislación laboral con carácter general. Finalmente, tampoco tienen una plena aplicación en la práctica las reglas en materia de encadenamiento contractual.⁷

De cómo la regulación del trabajo doméstico en España institucionaliza la inestabilidad de la trabajadora

Por lo que respecta a la regulación del trabajo doméstico en España, en fechas recientes ha tenido lugar la integración de lo que hasta entonces había sido un régimen especial (el Régimen Especial de Empleados de Hogar) en el Régimen General de la Seguridad Social. Desde 1985 los aspectos laborales de la relación habían estado regulados en un Decreto que caracterizaba el trabajo prestado en el hogar familiar como *especial*. Eso llevaba a que, frente a la normativa común, se arbitrasen medidas específicas con relación a sus condiciones de desempeño, lo que generó una fuerte polémica desde

⁷ Para un análisis pormenorizado de estas cuestiones, Alfonso Mellado *et al.*, 2009: 237 ss.

el principio. En la tabla que se inserta a continuación se resumen los puntos principales de la reforma aprobada recientemente.

Cuadro 1. Reformas Laborales para el servicio doméstico en España

<i>Reforma laboral del sector de servicio doméstico en España</i>	
Regulación antigua	Regulación actual
No existe obligación de formalizar el contrato por escrito.	Existe obligación de formalizar el contrato por escrito.
Se presume que la duración del contrato es de un año.	Se aplicarán las normas generales sobre duración del contrato.
La remuneración en especie no podrá superar el 45 por ciento.	Se garantiza como mínimo el pago en metálico del Salario Mínimo Interprofesional (SMI), en cómputo anual. La remuneración en especie no podrá superar el 30 por ciento.
Derecho a 15 días de salario en concepto de paga extraordinaria.	Derecho a dos pagas extraordinarias al año cuya cuantía no podrá ser inferior al SMI mensual.
Diez horas de descanso entre jornadas.	Doce horas de descanso entre jornadas.
Cuando la actividad se realice en régimen de pernocta, se admitirá un mínimo de ocho horas.	Cuando la actividad se realice en régimen de pernocta, se admitirá un mínimo de diez horas, y deberá compensarse la diferencia hasta las doce horas en periodos de hasta cuatro semanas.
No se requiere comunicación expresa por el empleador del desistimiento, y la indemnización será de diez días de salario por año de servicio.	Se requiere comunicación expresa por el empleador del desistimiento. La indemnización será de doce días de salario por año de servicio.
La cuota es única. Se excluye la contingencia por desempleo y la contingencia por incapacidad temporal sigue un régimen propio.	Se contribuirá a la Seguridad Social en función de las horas efectivamente trabajadas. Se excluye la contingencia por desempleo. Con independencia de las horas trabajadas y del número de empleadores para los que el trabajador preste sus servicios, la obligación de cotizar corresponde exclusivamente a los empleadores, salvo que la jornada sea igual o inferior a 60 horas al mes.
	Las tareas domésticas prestadas a personas jurídicas darán lugar a la inclusión del trabajador en el régimen general como trabajador por cuenta ajena.

Fuente: legislación española.

Todavía resulta muy prematuro valorar la nueva normativa. Con todo, si bien resulta cierto que introduce mayor seguridad jurídica para las partes (la nueva regulación del desistimiento es un ejemplo claro), desde diferentes instancias se viene advirtiendo que persisten problemas. A título ilustrativo, además de que el cambio de normativa no está produciendo los efectos deseados, en el sentido de sacar a la luz buena parte de la economía sumergida existente en este sector de actividad, sigue sin contemplarse la protección por desempleo. Por lo demás, desde diferentes colectivos sociales, se está denunciando que numerosos trabajadores domésticos están perdiendo su empleo, o bien que se ven obligados a aceptar rebajas en sus salarios (al repercutir sobre éstos las nuevas obligaciones). Otro aspecto que suscita numerosos interrogantes tiene que ver con el papel de las agencias de intermediación, un fenómeno relativamente reciente en España, que requieren de un seguimiento riguroso para evitar situaciones y prácticas abusivas.

En suma, frente a la tendencia general que se observa en la legislación laboral a proteger a los trabajadores, la regulación actual del trabajo doméstico resulta una excepción clara. La precariedad e inestabilidad, lejos de desaparecer, se formalizan.

Las mujeres migrantes se dirigen al sector de servicio doméstico. Los programas de empleo intermedian y conducen

Los programas de empleo: intermediarios de la oferta y la demanda en condiciones irregulares

Nuestro propósito concreto es mostrar el funcionamiento de los programas de empleo que actúan como articuladores de oferta y de demanda en un mercado de trabajo segmentado en el que participan las mujeres migrantes. En este sentido, ventilamos algunos aspectos que suceden en dicha dinamización institucional, como la construcción de un perfil de la trabajadora, los requerimientos y la manera como los hogares contribuyen a la elaboración de dicho perfil, y la intermediación que se da por parte de los programas de empleo.

Estos programas⁸ se financian mediante subvenciones públicas, fundamentalmente del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, y en menor

⁸ Los datos aquí expuestos son obtenidos de un programa de empleo situado en un Distrito de Madrid. Explotados y analizados para la investigación "Procesos de movilidad social e

medida de Ayuntamientos y Comunidades Autónomas. Según las Instrucciones para la presentación, gestión y seguimiento de los programas subvencionados y cofinanciados por el Fondo Social Europeo, los beneficiarios de estos programas tendrán que ser “(...) personas inmigrantes que presenten un alto grado de vulnerabilidad social” y que reúnan además algunos requisitos entre los que destacan ser “mujer inmigrante con cargas familiares y escasa cualificación, e inmigrantes que desempeñen sus tareas laborales en condiciones de precariedad”.

La construcción del perfil de una migrante, cuando acude a un programa de estas características, se nutre de varios aspectos. En primer lugar, la necesidad del hogar y la capacidad económica de éste. El número de personas que lo componen, las funciones que realizar dentro de él, el tipo de cuidados que desarrollará, las condiciones laborales que ofrece y la idea subjetiva que existe sobre el tipo de persona que formaliza la oferta son otros.

En segundo lugar, la información personal que entrega la trabajadora en el programa, que contempla, fundamentalmente, aspectos como la situación transnacional de la trabajadora, el estado civil, la maternidad y el tipo de alojamiento que tiene en el momento de la demanda.

Y tercero, la intermediación que hace el técnico de empleo que pone en común ambas informaciones. El técnico de empleo, por su parte, tiene una información de un perfil subjetivo ideado por el hogar que la trabajadora no tiene pero que intuye, de acuerdo con su propia experiencia y la de otras mujeres de su red migratoria. En esa medida, el técnico de empleo recoge también la necesidad latente de la demandante, partiendo de su narración y de la detección de su trayectoria personal y laboral. De esa manera es este profesional el que ajusta un perfil basado en ambas necesidades.

Seguiremos nuestra exposición realizando algunas observaciones sobre las trabajadoras, de la manera como buscan y narran su trayectoria en la búsqueda de empleo, así como del modo como se ofrecen para ser contratadas en actividades del sector doméstico. Luego haremos algunas anotaciones sobre cómo los hogares construyen un perfil, ofrecen los trabajos y las condiciones laborales. El análisis de estas dos partes nos permitirá

itinerarios laborales de las inmigrantes a través de los programas de inserción en el empleo”, financiada por el Instituto de la Mujer de España y dirigido por Cristina García Sainz. En esta investigación participaron las dos autoras de este artículo. El informe completo está publicado en (García Sainz, 2011).

apuntar algunas conclusiones sobre el papel que tienen los programas de empleo como dinamizadores de este sector de actividad.

El perfil de las demandantes

Durante los años analizados (2005-2009), la mayoría de inmigrantes que asistieron son mujeres. Éstas proceden de todas las regiones del mundo, pero en particular de América Latina (83.3%). Bolivia es el país que aporta mayor número de mujeres, dada su condición de recién llegadas. Seguidas de ecuatorianas y de paraguayas. Éstas últimas encabezan desde la crisis la nueva oleada migratoria. Otro elemento destacable del perfil es el nivel académico: 67% tiene estudios de bachillerato y, de éste, 14% estudios superiores. Más de la mitad se encuentra en situación administrativa irregular (52.8%). Su edad media es de 35 años. El 52.5% había tenido o tiene una relación marital; 33.9% decía tener hijos, un promedio de dos; y la mayoría en destino. En cuanto a las condiciones de vivienda, 68.8% vive en habitaciones, y 14.2% en alojamientos destinados a personas en situación de exclusión social: pisos de acogida, albergues y hostales. Por último, su antigüedad en España es de menos de un año y medio. Mujeres con este perfil general circulan por un sinnúmero de programas de empleo similares que existen en la ciudad

En cuanto a la información personal que proporcionan, podemos ver que el hecho de no tener hijos, o tenerlos en origen, o de no tener una vida familiar, incrementan la empleabilidad de la mujer. Ellas lo saben y por eso encontramos resultados como 53.7% que afirma no tener pareja, sólo 48% dice tener hijos, y 41.5% de las que afirmaban tenerlos eran solteras, viudas, separadas o divorciadas. Es decir, el número de hijos se hace invisible y se ofrece como un valor para ser contratadas. El 63% de las que dicen no tener hijos están en situación administrativa irregular; por tanto, lo normal es que dichos hijos permanezcan en origen; éste es un dato que no importa a la hora de buscar trabajo. Pero para las que tienen documentación o, sin tenerla, sus hijos se encuentran en España, el dato quieren hacerlo invisible porque saben que se ven enfrentadas al problema de la conciliación familiar. También saben que podrán acceder sólo a trabajos por horas o de media jornada que se adapten a la necesidad de algún hogar. Es decir, estas personas tienen menos posibilidades de ser contratadas.

La perspectiva temporal es importante; el tiempo de estancia cumplido es fundamental para la movilidad. Cuando transcurre sin vicisitudes, la ruta

a seguir es regularizar la situación administrativa, que a su vez permitirá reagrupar a los hijos cuatro años después. Cuando esa mujer adquiere la documentación, elimina un obstáculo, pero su capacidad de aspirar a una vida normalizada e integrada se topa con otros problemas, como la tarea de reagrupar a sus hijos y luego sobrevivir con ellos.

Como podemos ver, para la trabajadora el tiempo es un pequeño aliado indiscutible para la búsqueda personal de movilidad social y ocupacional en la sociedad de destino.

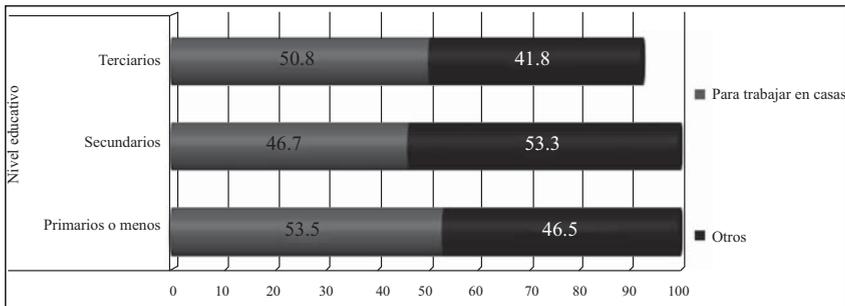
De otra parte, la formación y la experiencia laboral es un dato que la trabajadora ajusta según los intereses de ambas partes; en este ajuste la orientación del técnico de empleo cumple un papel fundamental. En la categoría de “conocimientos prácticos para el trabajo” quedan incluidos todos aquellos aspectos invisibles al mercado de trabajo, pero que a la vez se convierten en un valor exigible para incrementar el perfil deseado por los hogares. En esta categoría queda subsumida toda su experiencia dentro de sus propios hogares en origen y en destino, experiencia laboral en empleos formales e informales en origen, habilidades sociales y competencias adquiridas en empleos en origen, educación formal no homologada en España, etcétera. Sin embargo, la formación recibida en destino a través de los programas con “itinerarios laborales” diseñados para su “inserción en el empleo” está limitada a las competencias laborales para el desarrollo de actividades dentro del hogar: cuidado de personas, manejo de electrodomésticos, cómo poner pañales, cocina rápida y sencilla, costumbres españolas, habilidades sociales, etcétera.

Los datos nos muestran que 50.7% manifiesta tener conocimientos para trabajar en los hogares, aunque el nivel académico de las inmigrantes no sea básico. Y al respecto, también la Encuesta Nacional de Inmigrantes arrojó resultados similares, como que la mayoría tenían experiencias de trabajo en origen fuera de este sector de actividad.

En el siguiente gráfico podemos observar que en todos los niveles académicos de las mujeres que acudieron a buscar trabajo, las usuarias afirman tener más o menos los mismos conocimientos prácticos en el sector de actividad de servicio doméstico. Lo que significa que todas sus competencias laborales quedan encasilladas en conocimientos prácticos, ya que hasta las trabajadoras con los niveles académicos más elevados afirman tener la experiencia laboral para trabajar en casa. Es decir, en destino adquiere un valor su propia experiencia como ama de casa, como cuidadora, como madre, de manera que todas las otras experiencias quedan asumidas como conocimientos prácticos

valorados a la hora de seleccionar a una candidata, aunque no necesariamente a la hora de formalizar la relación laboral.

Cuadro 2. Conocimientos prácticos y experiencia para el trabajo que manifiestan tener las demandantes de empleo, según nivel de estudios



Fuente: elaboración propia a partir de datos del P.E.

La experiencia laboral en destino es el elemento más tangible de su nueva historia. Sólo 18% dice haber tenido experiencia laboral en origen; sin embargo las estadísticas muestran que la mayoría han tenido experiencia de trabajo remunerado en diversos sectores de actividad en sus países. Pese a la poca antigüedad en España, 81.7% ya había tenido experiencia de trabajo dentro de los hogares en destino. Lo que indica una alta rotación por los trabajos dentro del mismo sector. En cuanto a la experiencia de empleos en origen, como no se tiene en cuenta en el programa de empleo y ellas lo saben, entonces homologan este dato también como conocimientos prácticos. Toda esta estrategia emprendida por la trabajadora para adaptarse a las exigencias de los hogares le da un grado más de invisibilidad.

Aunque de manera soterrada, la valoración que se hace del nivel educativo es un factor que convierte a la demandante en mejor candidata a la hora de ser contratada. Los niveles educativos en origen son tomados en cuenta para valorar, pero nuevamente no para formalizar la relación laboral. Es un elemento aparentemente abstracto pero indispensable. Tener mayor nivel académico contribuye a mejorar el desarrollo de diversas actividades o funciones y se tiene en cuenta para idear un perfil; sirve además para mostrar que se tienen habilidades sociales y capacidad para incorporarse a un puesto de trabajo. Es un valor añadido que porta la demandante, pero no se reconoce como un factor decisivo a la hora de contratarla.

Trayectoria laboral y expectativa

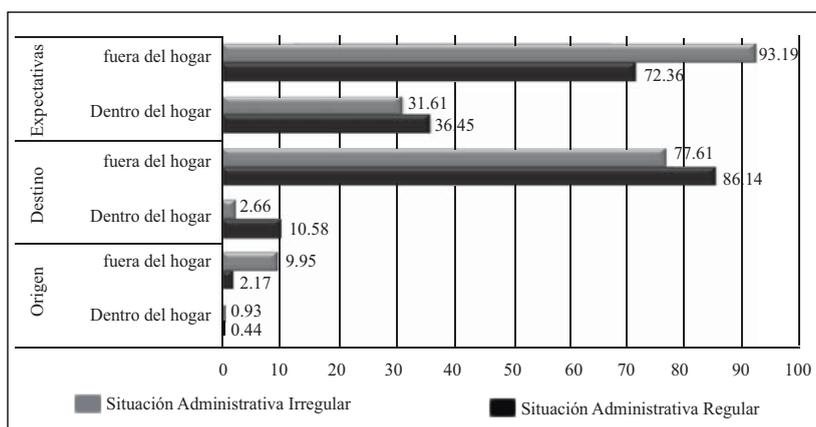
Si graficamos la narrativa de las demandantes en un par de imágenes que comparan a las que están en situación administrativa irregular con las que están en situación administrativa regular a la hora de buscar trabajo y marcamos tres puntos de inflexión de su trayectoria narrada (sector de experiencia en origen, sector de experiencia en destino y expectativa de sector al que se quiere mover), obtenemos los siguientes resultados. Por una parte, en ambas situaciones administrativas, la experiencia en origen es baja. Aunque es ligeramente mayor cuando no se tiene papeles, ya que intentan hacerla visible por el poco tiempo que llevan en España. Pero en cuanto van teniendo experiencia laboral en España, van eliminando la experiencia en origen. En segundo lugar, se infiere que este paso final de anulación total del pasado laboral en origen se da cuando se obtiene la documentación. Cuando no se tiene documentación, la experiencia laboral en España es preferiblemente en servicio doméstico. Cuando se tiene papeles, la experiencia se eleva en sectores de actividad como hostelería, comercio, otros oficios que no requieren cualificación, limpieza, y trabajos en residencias.

Pero el comportamiento más interesante es que se mueven en todos los sectores y no abandonan el servicio doméstico porque regresan a él para saltar permanentemente a otro sector o para buscar los mejores puestos de trabajo dentro del mismo. Es decir, el servicio doméstico sigue siendo uno de los trabajos donde siguen teniendo expectativas de búsqueda, pero prefieren actividades de limpieza y cuidados que se desarrollen con relaciones laborales legales y con garantías. O trabajo dentro de los hogares con condiciones laborales formales y legales. De ahí que los sectores que más les interesen en la búsqueda y están dentro de sus expectativas sean las empresas de limpieza, residencias y trabajos fuera del hogar, tal y como lo podemos observar en el gráfico 3.

Así pues, el servicio doméstico es un sector de actividad que funciona como un polo de atracción, que lleva a que mujeres con documentación o sin ella siempre lo utilicen como un comodín para dar el paso a otros. O para simultanear. Como vemos, un alto porcentaje de mujeres que ha salido del sector vuelven a caer en él ante situaciones relacionadas con la vida familiar, la crisis económica o durante periodos de renovación documental. Se genera entonces un círculo vicioso en el que intervienen factores como el tiempo transcurrido para transformar su situación documental, que, a su vez, hace

parte de ese engranaje institucional que conduce a dicho sector y en el que los programas de empleo hacen de intermediarios.

Cuadro 3. Trayectoria laboral dentro y fuera de los hogares entre origen y destino/expectativas de trabajo



Fuente: elaboración propia a partir de datos del P.E.

Los hogares ajustan la demanda

Los programas de empleo también son una vía institucional que utilizan los hogares para solucionar una necesidad que tratan de cubrir a través de una oferta. Llamen para solicitar a personas que se adapten al perfil ideal, acorde con sus posibilidades económicas. Este recurso está dotado de una estructura mixta: de formalidad a la hora de utilizar recursos institucionales para cubrir el perfil de persona requerida, y de informalidad en sus prácticas para lograr el objetivo. Además, hay que tener presentes las relaciones de género que se vislumbran en dicha relación, no sólo dentro del hogar, sino también en la relación con el empleador o la empleadora.

Un primer dato que llama la atención es que 81% de las solicitudes para cubrir un puesto de trabajo dentro de los hogares es realizado por una mujer del hogar. Por lo demás, el perfil requerido se compone a menudo de una serie de requisitos y exigencias que van más allá de las condiciones que se pactan en una relación contractual formal. Así, está compuesto por una

mezcla elementos como competencias para el desarrollo de funciones, cualidades de la persona, y la situación social y personal que vive la candidata. Es, pues, una selección cargada de subjetividades que hace uso también de otros aspectos como su situación administrativa; en este sentido, sólo 14% de los hogares piden permiso de residencia y trabajo como requisito para contratar. También se tienen en cuenta factores como la capacidad de espera para conseguir los papeles o cumplir los periodos de renovación, la carga familiar, la cualificación profesional para el cuidado de niños, la baja socialización para trabajos de interna, etcétera.

A continuación, exponemos en este cuadro aquellas competencias laborales complementarias a la información básica sobre la trabajadora. Estas competencias laborales generalmente están acompañadas de un requerimiento implícito tal y como se muestra en estos ejemplos:

Cuadro 4

<i>Competencias laborales implícitas</i>	
Requisito	Requerimiento implícito
Requiere una nacionalidad	Afinidad cultural y/o estereotipos
Requiere algún idioma	Enseñanza o práctica de un idioma con niños
Informática	Enseñanza de informática y orientación escolar
Requisitos relacionados con el afecto y el buen trato	Cuidado de personas mayores y/o niños
Que hable bien el castellano	Que sea de un país de habla hispana y/o que no esté recién llegada a España
Que tenga capacidad de trabajo	Que pueda resistir como interna y/o que tendrá una carga laboral alta y horarios extendidos
Que sea responsable	Que llevará toda la gestión y las tareas de la casa.

Fuente: elaboración propia.

Abundando en la idea, tomamos algunos ejemplos de las expresiones utilizadas para solicitar a una candidata, que denotan la construcción de un perfil basado en su condición personal. Como derivadas de las funciones del oficio, se pide que sea puntual, alta, fuerte; que tenga nociones de cocina; que tenga coche adaptado; que sepa cocina española; que sepa algo de costura; que tenga disponibilidad para viajar y amplitud horaria; experiencia con niños; formación con personas mayores; que planche bien; que sepa informática; que le gusten los perros; que tenga coche; muy cualificada;

que sepa de pastelería; con referencias; mucha capacidad de trabajo; responsable; que le gusten los niños. Como derivadas de la forma de ser de la persona, se solicita que tenga alegría, energía; que sea respetuosa y seria; activa; paciente; ágil, rápida, dispuesta y voluntariosa; que sea amable; que tenga buen carácter; que sea amena; que dé conversación; que tenga buena presencia; que sea cariñosa; educada; autónoma; sagaz; estable; que muestre interés; que desee aprender; que sea limpia; que quiera trabajar. En relación con su aspecto personal, se solicita sin cargas familiares, sin hijos; que viva en la zona; que no tenga hijos pequeños; que sea madre; que resulte honrada, discreta, estable emocionalmente. También relativa a su condición de extranjera, hay requerimientos como que sea de tal país o que no sea de tal país; que tenga permiso de trabajo o que no lo tenga; que tenga permiso de residencia y no de trabajo; que lleve poco tiempo en España; que sea sudamericana; que hable bien el castellano; que sepa leer; que no sea negra; que lleve mucho tiempo en España, etcétera.

En cuanto al compromiso para asumir las prestaciones legales de la trabajadora, los hogares no muestran intención de instaurar una relación laboral formal. Ante la pregunta por la formalización de un contrato, la respuesta más común incluye expresiones como “según valía”, “más adelante”, “cuando tenga papeles”, “no se compromete”, “lo arreglará con la empleada”, etcétera.

El uso indiscriminado que se hace de la situación administrativa irregular es tan evidente que cuando se pregunta a los hogares por la voluntad de formalizar una oferta de trabajo, 98.6% de los hogares no se compromete claramente a realizar gestiones para la regularización y la obtención del permiso de trabajo. Las respuesta a estas preguntas siempre son de incertidumbre: “más adelante”, “ya veremos”, “según valía”. Este dato confirma la tendencia ya descrita, en la cual la situación administrativa irregular incrementa la empleabilidad de una mujer migrante. Y también deja en evidencia que la trabajadora queda expuesta a una negociación en el ámbito privado, donde se hace uso de la condición de mujer e inmigrante.

Cuadro 5

<i>Condiciones laborales de las ofertas</i>			
Condiciones laborales	Sí	No	Otras respuestas⁹
¿Le pagará horas extras?	4.4	95.6	-
¿Le hará contrato de trabajo?	7.4	1.8	90.9

¿Le dará de alta en la seguridad social?	12.7	8.1	82.9
¿Tendrá vacaciones pagadas?	4.9	.2	94.9
¿Le dará primas?	10.4	89.6	-

Fuente: elaboración propia.

La intermediación que se hace a través de estos programas tampoco asegura el cumplimiento de las condiciones laborales. No hay mecanismos que fijen un compromiso por parte de los empleadores para cumplir con los mínimos establecidos. Desde ese punto de vista podríamos decir que, así como las mujeres están en una situación administrativa irregular, los empleadores de hogares que no garantizan unas mínimas condiciones laborales también adquieren la condición de empleadores en situación irregular. El cuadro 5 nos muestra algunos datos al respecto.

A modo de conclusiones

En primer lugar, hay que resaltar que la participación de las mujeres inmigrantes en este mercado de trabajo debe analizarse desde el punto de vista de la movilidad social y ocupacional. En este sentido hay que tener en cuenta aspectos tales como los contextos estructurales, entre los que destacan los programas de empleo y la ley de extranjería; y aspectos relacionados con el perfil, como la trayectoria laboral, el conocimiento del entorno, y el nivel educativo.

En segundo lugar, debe advertirse que el servicio doméstico es un sector de actividad que se caracteriza por nutrirse de un segmento de población que las prefiere por su género y por su condición de extranjeras. De lo que se trata en último término es de garantizar el desarrollo de unas funciones dentro de un esquema patriarcal que permanece invariable para las que vienen “de fuera” y que las obliga a ofrecerse como abnegadas, sacrificadas y con una enorme capacidad de resistencia, valores otrora asignadas a “las de aquí”.

Las migrantes, en tercer lugar, por su parte, intentan dar el salto horizontal hacia aquellos sectores menos estigmatizados y con mejores condiciones laborales. Pero su margen de acción resulta más pequeño que el de otros actores que intervienen. En este orden de cosas, la trayectoria laboral de las mujeres inmigrantes es una trayectoria aplazada, porque el sector donde se mueven prioritariamente hace las veces de trampolín y de tela de araña. De trampolín, porque se convierte en el punto de partida que les permitirá

dar el salto a otros sectores, al menos en teoría. De tela de araña, porque diversos factores, como la ruptura con su trayectoria laboral pasada, la falta de oportunidades para cualificarse, las condiciones personales que las deja desprovistas de importantes fortalezas, el tiempo, la normativa en materia de extranjería, la crisis, etc., las hacen menos competitivas para entrar en otros sectores. De ahí que el sector del servicio doméstico se convierta en un polo de atracción debido a su elevado grado de informalidad que deja siempre un margen amplio de acción tanto para las trabajadoras, como para los hogares que las emplean y los potenciales empleadores.

Finalmente, sobre los actores que participan en este sector de actividad se suscitan varias incógnitas. Principalmente, a propósito de la eficacia y la oportunidad de la intermediación que realizan los programas de empleo; en este sentido, se constata que las migrantes acuden a estas instituciones, muy probablemente porque, frente a otras entidades como los servicios públicos de empleo, aquéllas llevan a cabo acciones de formación e intermediación en sectores de ocupación más informales. Ahora bien, los programas de empleo, en la medida que son instrumentos institucionales, deberían orientarse a la gestión de ofertas y demandas de manera más formal.

Referencias

- Agulló Tomás, M. S. (2002), *Mujeres, cuidados y bienestar social: el apoyo informal a la infancia y a la vejez*, Instituto de la Mujer, Madrid.
- Alfonso Mellado, C. (2010), “Protección frente al accidente de trabajo del extranjero sin autorización de residencia y trabajo. (A propósito de la sentencia del Tribunal Supremo de 21 de enero de 2010)”, *Revista de Derecho Social*, vol. 50.
- Alfonso Mellado, C. y G. Fabregat (2009), “La situación jurídico laboral de los extranjeros según la legislación española” en J. De Lucas y A. Solanes, *La igualdad en los derechos: claves de la integración*, Madrid, Dykinson.
- Alonso, L. E. (2007), *La crisis de la ciudadanía laboral*, Anthropos, Barcelona.
- Anderson, B. (2000), *Doing the Dirty Work? The Global Politics of Domestic Labour*, London, Zed Books.
- Bedoya, E. (2000), “Mujer extranjera: una doble exclusión: Influencia de la Ley de Extranjería sobre las mujeres inmigrantes”, *Revista de Sociología*, 60.

- Bettio, F.; Simonazzi, A.; Villa, P. (2006), "Change in care regimens and female migration: the "care drain" in the Mediterranean", *Journal of European Social Policy*, 16.
- Cachón Rodríguez, L. (2002), "La formación de la España inmigrante: mercado y ciudadanía", *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 97.
- (2009), *La España inmigrante: marco discriminatorio, mercado trabajo y política de integración*, Barcelona, Anthropos.
- Caparrós, A. y M. L. Navarro (2011), "Movilidad ocupacional de los inmigrantes en España", *Investigaciones de Economía de la Educación*, 5.
- Carrasco, C.; Borderías, C. y T. Torns (2011), *El trabajo de cuidados. Historia, teoría y políticas*, Madrid, La Catarata.
- García Sainz, C. (2011), "Población inmigrante en el servicio doméstico, sujetos invisibles en el proceso actual de transformación socioeconómica", Comunicación presentada a la XXIII Conferencia Anual *Society for the Advancement of Socio-Economics –SASE*, Madrid.
- García Sainz, C. (2011), "Contexto social y económico del trabajo doméstico remunerado. Modelos de bienestar y mercados laborales" en C. García Sainz (ed.), *Inmigrantes en el servicio doméstico*, Madrid, Tálasa.
- (ed.) (2011), *Inmigrantes en el servicio doméstico*, Tálasa, Madrid.
- Gregorio, C. (1997), "Género, clase y etnia en los nuevos procesos de globalización", Instituto Universitario de Estudios de la Mujer UAM, *XI jornadas de investigación interdisciplinaria sobre la mujer*, Madrid, UAM.
- (1998), *Migración femenina. Su impacto en las relaciones de género*. Narcea, Madrid.
- Herranz, Y. (1997), "Transformación del mercado laboral de Madrid y feminización de la inmigración latinoamericana" en Instituto Universitario de Estudios de la Mujer UAM, *XI Jornadas de Investigación Interdisciplinaria sobre la Mujer*, Madrid, UAM.
- Hochschild, A. R. (2001), "Las cadenas mundiales de afecto y de asistencia y la plusvalía emocional" en W. Hutton y A. Giddens, *En el límite. La vida en el capitalismo global*, Barcelona, Tusquets.
- INE (2009), *Encuesta Nacional de Inmigrantes 2007: una monografía*, Instituto Nacional de Estadística. Disponible en <http://www.ine.es/prodyser/pubweb/eni07/eni07.pdf>
- IOE, Colectivo (2010), *Encuesta Nacional de Inmigrantes 2007, El mercado de trabajo y las redes sociales de los inmigrantes*, Ministerio de Trabajo e Inmigración, Madrid.

- Jover, R., Ortega, C., Ripol, S., (2010), *Derechos fundamentales de los extranjeros en España*, Lex Nova, Valladolid.
- Izquierdo Escribano, A. (dir.) (2004), *Inmigración: Mercado de trabajo y protección social en España*, Madrid, CES.
- Martín Artiles, A. *et al.* (2011), “Trayectorias laborales y asimilación ocupacional de la inmigración” en *Sociología del trabajo*, 72, Madrid, Siglo XXI.
- Martínez Veiga, U. (2004), “Trabajo doméstico. Trabajo de cuidado y trabajo emocional. El papel de las mujeres inmigrantes” en U. Martínez Veiga, *Trabajadores invisibles. Precariedad, rotación y pobreza de la inmigración en España*, Madrid, La Catarata.
- Mestre Mestre, R. (2002), “*Dea ex Machina*. Trabajadoras migrantes y negociación de la igualdad en lo doméstico”, *Cuadernos de Geografía*, 72, Valencia.
- Michón, F. (1998), “Les marchés du travail” en Kergoat, J. *Le mode du travail*, París, La Découverte.
- OIT (2011), Información disponible en: www.ilo.org
- Orozco, A. (2007), *Cadenas globales de cuidados*, UN-INSTRAW, Santo Domingo.
- Parella Rubio, S. (2003), *Mujeres, inmigrantes y trabajadoras. La triple discriminación*, Barcelona, Anthropos, .
- Pla Julián, I. (coord.) (2008), *Luces y sombras del recurso al empleo de hogar*, Institut Universitari d’Estudis de la Dona, Universidad de Valencia.
- Piore, M. J. (1983), “El dualismo como respuesta al cambio y a la incertidumbre”, en Toharia, L. *El mercado de trabajo. Teorías y aplicaciones*, Madrid, Alianza.
- Sánchez Trigueros, C., Fernández Collados, B. (2010), “La nueva gestión colectiva de contrataciones en origen: A propósito de la Orden TIN/3498/2009, de 23 de diciembre, por la que se reguló la gestión colectiva de contrataciones en origen para 2010”, *Aranzadi Social*, vol. 22.
- Santos Pérez, M. L., Valencia Olivero, N.Y., *et. al.* (2011), “Mujeres ausentes y cabezas de familia. realidades sociales de las familias transnacionales constituidas entre Colombia y España”, *Avances de investigación* núm. 63, Fundación Carolina, Madrid.
- Santos Pérez, M.L. (2011), “El trasfondo normativo en relación con el empleo inmigrante. El caso específico del servicio doméstico”, en: C. García Sainz (ed.), *Inmigrantes en el servicio doméstico*, Madrid, Tálasa.

- Salazar Parreñas, R. (2001), *Servants of Globalization. Women, migration and domestic work*, Stanford University Press, Stanford.
- Salido Cortés, O. (2001), *La movilidad ocupacional de las mujeres en España*, CIS, Madrid, Siglo XXI.
- Sassen, S. (2006), “Global Cities and Survival Circuits” en Zimmerman *et al.*, *Global Dimensions of Gender and Carework*, Stanford Social Sciences, Stanford.
- Solé Puig, C.; Parella Rubio, S. *et al* (2008), “Las trayectorias sociales de las mujeres inmigrantes no comunitarias en España. Factores explicativos de la diversificación de la movilidad laboral intrageneracional”, Instituto de la Mujer, Informe de investigación, Madrid.
- Torns, T. (2011), “La precariedad como norma social del empleo femenino en España”, en *XVIII Jornadas de Investigación Interdisciplinaria*, Instituto Universitario de Estudios de la Mujer, Universidad Autónoma de Madrid.
- Valencia Olivero, N. Y. (2008), “Mujeres trabajadoras e inmigrantes en España. ¿Una construcción de la precariedad a través del trabajo?”, *Sociología del trabajo*, 64.
- Valencia Olivero, N. Y. (2011), “Acción institucional y movilidad ocupacional de las mujeres inmigrantes en Madrid” en C. García Sainz (ed.), *Inmigrantes en el servicio doméstico*, Madrid, Tálasa.
- Vega Solís, C. (2009), *Culturas del cuidado en transición. Espacios, sujetos e imaginarios en una sociedad de migración*, Barcelona, Editorial UOC.
- Windebank J. (2007), “Outsourcing women’s domestic labour: the Chèque Emploi-Service Universel in France”, *Journal of European Social Policy*, 17.

M. Lourdes Santos Pérez. Universidad de Salamanca (España). lula@usal.es

Nelcy Yoly Valencia Olivero. Universidad Autónoma de Madrid (España) nelcyolyvalencia@gmail.com

