

ENRIQUE DE LA GARZA TOLEDO  
MARCELA HERNANDEZ ROMO  
COORDINADORES

# CONFIGURACIONES PRODUCTIVAS Y RELACIONES LABORALES EN EMPRESAS MULTINACIONALES EN AMÉRICA LATINA



  
Casa abierta al tiempo  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA  
Unidad Iztapalapa  
Consejo Editorial de Ciencias Sociales y Humanidades

**gedisa**  
editorial





ENRIQUE DE LA GARZA TOLEDO  
MARCELA HERNÁNDEZ ROMO  
COORDINADORES

**CONFIGURACIONES PRODUCTIVAS  
Y RELACIONES LABORALES  
EN EMPRESAS MULTINACIONALES  
EN AMÉRICA LATINA**

**BIP** Biblioteca  
Iberoamericana  
de Pensamiento



# CONFIGURACIONES PRODUCTIVAS Y RELACIONES LABORALES EN EMPRESAS MULTINACIONALES EN AMÉRICA LATINA

ENRIQUE DE LA GARZA TOLEDO  
MARCELA HERNÁNDEZ ROMO  
COORDINADORES

  
Casa abierta al tiempo  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA  
Unidad Iztapalapa  
Consejo Editorial de Ciencias Sociales y Humanidades

**gedisa**  
editorial

Configuraciones productivas y relaciones laborales en empresas  
multinacionales en América Latina

© Enrique de la Garza Toledo  
Marcela Hernández Romo  
Coordinadores

Diseño de cubierta: Luz Ma. Zárate Martínez

Primera edición julio de 2017, Ciudad de México, México

© Universidad Autónoma Metropolitana  
Prolongación Canal de Miramontes 3855  
Ex Hacienda San Juan de Dios  
14387, Tlalpan  
Ciudad de México, México  
  
Unidad Iztapalapa  
Consejo Editorial de la División de Ciencias Sociales  
y Humanidades  
San Rafael Atlixco No. 186, edificio H, Segundo piso.  
Colonia Vicentina, 09340 Iztapalapa  
Ciudad de México, México

Derechos reservados para todas las ediciones en castellano

© Editorial Gedisa, S.A.  
Avda. Tibidabo 12, 3º  
08022 Barcelona, España  
Tel. 93 253 09 04  
gedisa@gedisa.com  
www.gedisa.com

ISBN Gedisa 978-84-16919-45-1  
ISBN UAM 978-607-28-1057-0  
IBIC: KJVG

Impreso en México  
Printed in Mexico

Este libro ha sido dictaminado positivamente por pares académicos ciegos y externos a través del Consejo Editorial de Ciencias Sociales y Humanidades de la UAMI, se privilegia con el aval de la institución coeditora.

Queda prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio de impresión, en forma idéntica, extractada o modificada, en castellano o cualquier otro idioma.



Casa abierta al tiempo

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA**

*Rector General*

Salvador Vega y León

*Secretario General*

Norberto Manjarrez Álvarez

*Director de Publicaciones y Promoción Editorial*

Bernardo Ruiz López

*Subdirector de Distribución y Promoción Editorial*

Marco A. Moctezuma Zamarrón



*Rector*

José Octavio Nateras Domínguez

*Secretario*

Miguel Ángel Gómez Fonseca

*Directora*

*de la División de Ciencias Sociales y Humanidades*

Juana Juárez Romero

*Coordinadora General*

*del Consejo Editorial de Ciencias Sociales y Humanidades*

Alicia Lindón Villoria

*Comité Editorial de Libros*

Gabriela Correa López (Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa)

Pablo Castro Domingo (Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa)

Pedro Castro Martínez (Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa)

Gustavo Del Ángel Mobarak (Centro de Investigación y Docencia Económica)

Alicia Lindón Villoria (Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa)

José Manuel Valenzuela Arce (El Colegio de la Frontera Norte-Tijuana)

El manuscrito de este libro ingresó al Comité Editorial de Libros del Consejo Editorial de Ciencias Sociales y Humanidades, para iniciar el proceso de evaluación por sistema doble ciego, en la sesión trimestral de primavera de 2016, celebrada el 28 de marzo de 2016 y quedó aprobado para su publicación el 15 de diciembre de 2016.

# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

<b>LOS EJES PROBLEMÁTICOS EN EL ESTUDIO DE LAS MULTINACIONALES .....</b>	<b>13</b>
ENRIQUE DE LA GARZA TOLEDO	

## CAPÍTULO I

<b>EMPRESAS MULTINACIONALES, DISCUSIONES TEÓRICAS Y ALTERNATIVAS METODOLÓGICAS PARA SU ESTUDIO .....</b>	<b>41</b>
ENRIQUE DE LA GARZA TOLEDO	

## CAPÍTULO II

<b>CRÍTICA DEL NEOINSTITUCIONALISMO Y ALTERNATIVAS TEÓRICAS PARA EL ANÁLISIS DE LAS MULTINACIONALES .....</b>	<b>89</b>
MARCELA HERNÁNDEZ ROMO	

### **CAPÍTULO III**

- ESTRATEGIAS PRODUCTIVAS Y DE RELACIONES  
LABORALES GLOBALES DE FORD, BIMBO,  
CITIBANK Y AMÉRICA MÓVIL ..... 137**  
MARCELA HERNÁNDEZ ROMO

### **CAPÍTULO IV**

- LAS CONFIGURACIONES Y ESTRATEGIAS  
PRODUCTIVAS, DE RELACIONES LABORALES  
Y SINDICALES EN GRANDES CORPORACIONES  
EN MÉXICO ..... 175**  
MARCELA HERNÁNDEZ ROMO

### **CAPÍTULO V**

- ESTRATEGIAS PRODUCTIVAS Y DE RELACIONES  
LABORALES EN EMPRESAS MULTINACIONALES  
EN COLOMBIA: LOS CASOS DE BIMBO,  
AMÉRICA MÓVIL Y CITIBANK ..... 249**  
JUAN CARLOS CÉLIS OSPINA

### **CAPÍTULO VI**

- ESTRATEGIAS CORPORATIVAS Y RELACIONES  
DE TRABAJO EN EMPRESAS TRANSNACIONALES  
NORTEAMERICANAS Y MEXICANAS EN BRASIL ..... 317**  
JOSÉ RICARDO RAMALHO Y RODRIGO SALLES P. DOS SANTOS

### **CAPÍTULO VII**

- ESTRATEGIAS DE RELACIONES LABORALES  
EN EMPRESAS MULTINACIONALES EN VENEZUELA .....375**  
CONSUELO IRANZO Y LEONARDO VIVAS

### **CAPÍTULO VIII**

- ESTRATEGIAS DE RELACIONES LABORALES  
DE EMPRESAS MULTINACIONALES EN ARGENTINA:  
FORD, CITIBANK, CLARO Y BIMBO .....417**  
CECILIA SENÉN GONZÁLEZ Y JULIETA HAIDAR

**CAPÍTULO IX**

**DEL TOYOTISMO AL *LEAN PRODUCTION*,  
TRABAJO CLÁSICO Y NO CLÁSICO EN  
MULTINACIONALES ..... 467**  
ENRIQUE DE LA GARZA TOLEDO

**SEMBLANZA AUTORES ..... 509**



# INTRODUCCIÓN

## LOS EJES PROBLEMÁTICOS EN EL ESTUDIO DE LAS MULTINACIONALES

ENRIQUE DE LA GARZA TOLEDO<sup>1</sup>

El objetivo central de este libro es analizar los cambios en las relaciones laborales respecto a los modelos productivos -que más adelante llamaremos configuraciones sociotécnicas-, a la estrategia gerencial de las matrices, al contexto económico, político y laboral de cada país -y también a nivel internacional-, y a los comportamientos de los actores clásicos de las relaciones de trabajo: gerencias, Estado y sindicatos. El trabajo de campo se realizó en dos multinacionales de los Estados Unidos, City Bank y Ford, y dos de México, América Móvil y Bimbo. Estas multinacionales fueron estudiadas

---

<sup>1</sup> Este libro es resultado del proyecto de investigación financiado por el Conacyt, “Estrategias de Relaciones Laborales de Multinacionales en América Latina”. La investigación fue coordinada por Enrique de la Garza Toledo y Marcela Hernández Romo, profesores investigadores de la Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México. Página web: <http://sgpwe.izt.uam.mx/pages/egt>

en sus filiales en México, Argentina, Brasil, Colombia y Venezuela. Las filiales en Venezuela fueron investigadas por Consuelo Iranzo; en Colombia, por Juan Carlos Célis; en Brasil, por Ricardo Ramalho y Rodrigo Santos, y en Argentina, por Cecilia Senén. Se buscó que la investigación tuviera una relativa homogeneidad teórica y metodológica.

La perspectiva metodológica fue de multiniveles y configuraciones abiertas<sup>2</sup> (De la Garza, 2010a), y se hicieron intervenir estructuras macro, meso y micro, buscando descubrir cuáles eran las más influyentes en el problema que interesó: el cambio en las relaciones laborales. Es decir, no se tuvo un enfoque de modelo teórico preestablecido en el cual insertar los casos concretos, sino de descubrimiento de las estructuras más determinantes en cada país. Las instituciones jugaron un papel importante, pero también fueron analizadas en forma abierta, sin suponer ningún modelo universal que explicara todos los casos. En esta medida nos alejamos del neoinstitucionalismo, porque no planteamos que lo más explicativo sean necesariamente las instituciones (Barba, 2002), ni tampoco que los actores sociales son simples instrumentos normativos de estas, pues siempre tienen un margen para la decisión (Hernández, 2014). Para tomar estas decisiones no consideramos que las estructuras-instituciones se traducen mecánicamente en acciones, sino que entre aquellas y las acciones hay una mediación subjetiva. Es decir, los actores no solo actúan presionados por estructuras o instituciones, sino que reflexionan -en cierto nivel- antes de decidir la acción. Aun las acciones reiteradas cotidianas no pueden desentenderse de la reflexión, sea esto porque cada rutina tiene que ser aprendida -y esto implica reflexión-, sea también porque las normas y reglas son solo estilizaciones que guían la acción, incapaces de dar respuesta a cada eventualidad que se presenta a los actores en el mundo real

---

<sup>2</sup> Una configuración es una red entre elementos que no necesariamente forman un sistema, sino que puede reconocer la contradicción, la disfuncionalidad, la oscuridad. En nuestro caso, la configuración sociotécnica es una red conformada por -y entre- tecnología, organización del trabajo, relaciones laborales, perfil de la mano de obra y las culturas laborales y gerenciales.

(Simon, 1989). Lo anterior obliga -a dichos actores- a un monitoreo reflexivo (Knight y Morgan, 1991), que puede estar en la interface entre consciente e inconsciente, y que permite tomar decisiones fuera de las reglas, en situaciones complejas e insuficientes para guiar correctamente la acción (Hernández, 2003, 2004). No puede haber acción totalmente inconsciente, pues en alguna medida interviene la subjetividad, entendida como el proceso de construir significados y decidir la acción (Murray y Potter, 1971) (Wilde, *et al.*, 1995). Pero los actores -presionados por estructuras diversas que construyen significados- no están aislados, sino que interactúan y accionan (Weber, 1974). En esta medida, sobre las decisiones influyen estructuras-subjetividades-acciones en interacción con otros sujetos. Este complejo no forma un sistema, en el sentido de partes relacionadas funcionalmente entre sí, contribuyendo todas a la integración del todo, sino que se presentan múltiples contradicciones, disfuncionalidades y oscuridades. Al mismo tiempo, aquello que articula los componentes de una configuración<sup>3</sup> que incluye niveles estructurales junto a otros subjetivos y de interacciones, puede ser vinculado de manera deductiva, funcional o causal, aunque también se puede relacionar a partir de formas del razonamiento cotidiano, de la lógica del sentido común (analogías, metáforas, reglas prácticas, hipergeneralizaciones, recursos retóricos, etc.). Las configuraciones estructurales y subjetivas son plataformas sobre las que actúan los sujetos sociales. Las relaciones laborales resultantes no son solo producto de las estructuras ni de la subjetividad, sino de la articulación entre estructuras-subjetividades-acciones (De la Garza, 2010).

---

<sup>3</sup> Entendemos por configuración a una red no sistémica (presenta contradicciones, disfuncionalidades o fragmentaciones), que para nuestro caso sería entre niveles estructurales e institucionales (macro, meso, micro), con la configuración socio-técnica de los procesos de trabajo (nivel de tecnología, organización, perfil laboral, relaciones laborales y culturas del trabajo y gerenciales). Esta configuración multiniveles sería la plataforma en donde los actores interactúan (configuración socio-laboral) y donde generan significados y decisiones (configuración subjetiva). La configuración de configuraciones, sería la red no sistémica entre configuraciones estructurales e institucionales y sociotécnicas del proceso de trabajo, sociales y subjetivas.

Tampoco estas configuraciones de configuraciones<sup>4</sup> tendrían que tender al equilibrio por medio de mecanismos de homeostasis, ya que la contradicción les es inherente, y en ellas puede anidar el cambio, o mejor dicho, las presiones para el cambio (Pozzebon, 2004). Esto iría en contra de la hipótesis regulacionista de la coherencia, que tiene una dosis fuerte de perspectiva sistémica (Tolliday, 1992).

Para nuestro problema: cómo se acuñan y qué características tienen las relaciones laborales de grandes multinacionales, hemos tenido que explorar las presiones que vienen de las matrices -en cuanto a imponer cierta configuración de relaciones laborales-, pero también los efectos de las crisis económicas y sus impactos en mercados de productos e inversiones, y los cambios en la regulaciones laborales o económicas para cada país en cuestión (Dutton, Stuart y Blake, 2000). Por otro lado, tuvimos que incluir los comportamientos de los sindicatos, las gerencias, los trabajadores y el Estado respecto a las empresas, en particular, en lo que refiere a los cambios en las relaciones laborales. Todos estos cambios y presiones no se convierten mecánicamente en acciones, sino que pasan por el “dar significado” de cada sujeto social involucrado. En esta medida, una misma presión estructural o institucional, no necesariamente se traduce en el mismo curso de acción. El tipo de sindicalismo es importante, como también las culturas del trabajo de los empleados y de las gerencias, y las políticas prácticas de los Estados a favor de sindicatos o de gerencias (Kaplinsky y Hoffman, 1992). En esta medida, las transnacionales -con todo y su poder- no son omnipotentes, puesto que las estrategias acuñadas en las matrices sufren múltiples mediaciones (Mandor, 2010).

---

<sup>4</sup> Una configuración sociotécnica puede ser la red formada por cierto nivel de tecnología, cierta forma de organización del trabajo, ciertas relaciones laborales, un perfil de la mano de obra y las culturas laborales y gerenciales. Sin embargo, la configuración sociotécnica puede estar articulada con configuraciones del entorno como el mercado de trabajo, el de la tecnología, el del dinero, las culturas regionales y nacionales, los clientes y proveedores, conformando la configuración del entorno inmediato a la empresa. A su vez, estas configuraciones pueden estar insertas en las de la macroeconomía nacional e internacional. A esta red compleja de configuración de configuraciones nos referimos.

## 1. CÉNIT Y OCASO DEL REGULACIONISMO EN AMÉRICA LATINA

La gran crisis capitalista de los 70, de la cual surgieron las reestructuraciones productivas actuales y el neoliberalismo, permitió reflexionar sobre las nuevas teorías que han marcado el estudio de procesos productivos y empresas. Inicialmente, la gran crisis fue pensada como la del Estado social, ya sea como crisis fiscal de este, o bien, de acumulación de capital por el *welfare*, o del *welfare* por la crisis de acumulación. En el fondo de este conjunto de explicaciones estaba el que los sindicatos habían intervenido -desde la crisis del 29- en la oferta y demanda de mano de obra, politizando el precio de la fuerza de trabajo. Por su legitimidad, el Estado social habría pagado con la elevación del nivel de vida de los trabajadores, con la extensión de la seguridad social y con el poder sindical para firmar pactos corporativos de gobernabilidad. Es decir, se trata de un Estado social que reconoció que la sociedad estaba dividida en clases, y en especial, que a la clase obrera ya no se le podía declarar ilegal, que había que emitir leyes protectoras del trabajo, reconocer los sindicatos y el derecho a huelga, y que había que pensar en la contratación colectiva. Es decir, había que institucionalizar el conflicto interclasista, canalizándolo institucionalmente. Todo esto se daba en una profunda crisis de acumulación del capital, la crisis del 29, que pudo poner a la orden del día la revolución. Frente a esta crisis, el Estado liberal anterior se transformó en interventor en la economía, articulándola con la política (la clase obrera se volvía mercado interno), buscando conciliar crecimiento económico con legitimidad del Estado (Camulca y Segobbi, 1988).

Por su parte, la originalidad del regulacionismo fue poner el acento en la explicación de la otra gran crisis, la de los setenta, en la articulación entre modelo productivo y régimen de acumulación (instituciones que acoplan producción y consumo) (Neffa, 1990); es decir, la crisis del taylorismo-fordismo y sus instituciones de regulación. Sin embargo, en América Latina, la lectura más frecuente no se dio en esa gran articulación entre producción y consumo en masa

mediada por instituciones, sino en el nivel mismo de los procesos productivos. Esta vertiente de explicación de la crisis, hablaba de una que afectaba la productividad en los procesos tayloristas-fordistas: crisis del principio de segmentación (continuar segmentando el proceso productivo no daba mayores ganancias de productividad, pues la segmentación provocaba el aumento del tiempo improductivo de traslado entre puestos de trabajo) y del límite entre estandarización y rutinización que no recuperaba el saber hacer obrero, sino que segmentaba concepción y ejecución; serán los límites individuales de obreros no motivados frente al trabajo intenso y aburrido (alcoholismo, ausentismo, llegadas tarde, renunciadas voluntarias, sabotaje a la producción), sociales (huelgas locales, contratos colectivos que imponían límites a la velocidad de las cadenas de montaje) y la resistencia física del trabajador a la intensificación de los tiempos y los movimientos Taylor, 1947).

La perspectiva regulacionista, la de mayor influencia en América Latina en los años noventa del siglo XX, fue una de las tres corrientes clásicas del posfordismo, junto con la especialización flexible (distritos industriales) (Piore, Sabel, 1986) y la tercera revolución tecnológica (Pérez y Ominami (comp.), 1986) (neoschumpeterianismo inicial). Sin embargo, aunque el regulacionismo nació desde finales de los setenta en Francia, otras perspectivas semejantes aparecieron un poco después, como fueron el toyotismo (que los regulacionistas convertirían en solo una de las formas de los nuevos modelos de producción), y especialmente la del *lean production* de Womack (1999). En este último caso, la fuente de la reflexión de Womack -publicada en 1990- fue la misma Toyota que en Japón sirvió de inspiración al toyotismo y al regulacionismo, en su apartado “Modelo de Producción”. Sin embargo, la lectura de Womack de la experiencia japonesa fue menos teórica y abarcante que la de los regulacionistas. Los rasgos entre *lean production* y toyotismo se traslapan, aparentemente: polivalencia-rotación interna, trabajo en equipo, achatamiento de jerarquías, cero errores, mejora continua, Justo a Tiempo, *Kanban*, transferencia de responsabilidades a los trabajadores, adopción de las cinco S (sistematizar, sanear, estandarizar, disciplinar y subordinar), y la apuesta -muy popular en los 80 - de ir más hacia la reestructu-

ración organizacional que a la tecnológica (Bonazzi, 1993), (Kern y Schumann, 1991).

En la *lean production*, se incluyen los aspectos culturales tales como identidad con la empresa, lealtad hacia la misma, compromiso con la productividad y calidad, aunque frecuentemente adquieren connotaciones técnicas (Edwards, Rees, Collier, 1999). Por ejemplo, el sentimiento de obligaciones recíprocas entre trabajador y empresa está presente, pero ni se desarrolla ni se plantea como central (Todeva, 2007). En particular, no se entra a los problemas de la incertidumbre en las relaciones sociales entre actores de la producción o con los clientes, y su intercambio simbólico es simplificado, e incluso, instrumentalizado (De Toni y Tonchia, 2002).

El *lean production* es -finalmente- un modelo en red de disminución de desperdicios (costos, tiempos, inventarios, defectos, mano de obra). Por su simplicidad teórica y su tendencia a proponer técnicas de control de desperdicios sobre los aspectos culturales y políticos (Yarrington, 2003), fue adoptada por grandes corporaciones norteamericanas en los años noventa del siglo pasado. Esta perspectiva no prosperó en el mundo académico de América Latina, a diferencia de las tres vertientes originales del posfordismo, especialmente, la teoría de la regulación; en particular, el concepto de modelo de producción se extendió en las investigaciones sobre la reestructuración productiva (De la Garza, 2000). Pocos aplicaron el regulacionismo en su eje central -relación entre régimen de acumulación y modo de regulación- como una teoría del interior de la empresa en sus aspectos organizacionales, de relación salarial y estrategia de negocios. De cualquier manera, esta teoría francesa estaba lejos de ser una serie de recetas, como en parte era leída la de *lean production*, y sí ponía el énfasis en reestructuraciones productivas amables, con participación de los sindicatos y los trabajadores en las decisiones, y reparto más equitativo de las ganancias de productividad (Arias Ramírez, 2003); o sea, una flexibilidad con bilateralidad y ganancias mutuas entre empresa y trabajadores: la esencia del posfordismo en sus tres variantes. En el éxito del regulacionismo en América Latina no hay que poner en segundo término la constitución de importantes canales de comunicación en-

tre Francia y nuestra región, especialmente con Argentina, a través de los cuales fluyeron, oportunamente, las traducciones, artículos, ponencias, cursos y conferencias de los principales líderes de esta corriente (Brannen y Salk, 1999).

## **2. LA CRISIS DEL TOYOTISMO Y DEL POSFORDISMO**

La decadencia del toyotismo y del regulacionismo en el mundo académico de Francia y América Latina, a partir del siglo XXI, tiene varias explicaciones, entre ellas: las deficiencias de carácter teórico y metodológico de la segunda perspectiva (simplificación del papel del Estado en la política económica y descuido de su función propiamente política), que –especialmente- mostraba ignorancia sobre el tema del corporativismo; el atraso en la incorporación del cambio tecnológico, al grado de que en las dimensiones de un modelo de producción no entra el cambio a nivel tecnológico -a diferencia de los neoschumpeterianos que cuando mostraron cierta decadencia, retomaron la iniciativa con el concepto de aprendizaje tecnológico-; su neoinstitucionalismo incipiente -finalmente se reconocerán como una vertiente de esta otra perspectiva-, en donde las contradicciones se ven subsumidas a las instituciones -se trataría de una versión de estructuralismo, especialmente institucional, en donde no hay un papel claro para los sujetos y sus capacidad de agencia (falta de una teoría de la acción)-; el concepto de modelo coherente que hizo adoptar un funcionalismo poco riguroso; y la visión amable del futuro: la sociedad posfordista de crecimiento con flexibilidad, bilateralidad y mayor igualdad, que en un principio comulgó con la idea de la convergencia (para el éxito del modelo alternativo al fordismo se requeriría, supuestamente, ese diseño amable), quince años después adhirió a la hipótesis de la divergencia (Boyer, 1989). Esta visión amable del futuro nunca se verificó empíricamente, de tal manera que el diagnóstico se volvió normatividad. Finalmente, en los ochenta, no se visualizó que se entraba a un período de reflujo y derrota del movimiento obrero, hecho que finalmente impulsaría al capital por

senderos menos amables que el posfordismo y el toyotismo en las relaciones laborales (Freysenet, 1999).

En los años 80 y en parte de los 90, estas teorías de la reestructuración enfatizaron la construcción de una visión amable del capitalismo: coparticipación de trabajadores y sindicatos en las decisiones, reparto más equitativo de las ganancias, nueva regulación de las relaciones entre producción y consumo, en particular, de las relaciones laborales. Así, el énfasis no era puesto en la técnica -ni organizacional ni de maquinaria y equipo- sino en los acuerdos y en la nueva cultura laboral. No es que lo técnico organizacional no se introdujera (formalmente no tenía diferencia con el *lean production*), pero cada técnica -por ejemplo, el trabajo en equipo- estaba aceptada por el consenso. Habría que añadir que tanto toyotismo como posfordismo regulacionista no apostaban en primer lugar a la innovación técnica de maquinaria y equipo, sino a la organizacional, lo cual era todavía más claro en la perspectiva toyotista. Estaba también la utopía de la especialización flexible, al idealizar las relaciones y potencialidades de los distritos industriales con relaciones laborales consensuadas entre trabajadores y pequeños patrones. En los neoschumpeterianos originales, la aplicación de la tercera revolución tecnológica permitiría un trabajo más creativo, opuesto al taylorizado, aunque ponía menos acento en la identidad que las dos anteriores; cuando transitaron hacia el aprendizaje tecnológico, los aspectos blandos de la cultura se diluyeron todavía más (Chesnais y Neffa (comp.), 2003).

Con el tiempo, una tras otra las utopías del neocapitalismo se fueron abajo: el toyotismo -estrictamente, la apuesta a las nuevas formas de organización del trabajo por encima del cambio técnico material con nueva cultura laboral- se tradujo en un gran aumento de la intensificación y desgaste del trabajo en el proceso laboral (Dosi y Galambos, 2013). Es decir, en el sentido neoclásico, sí era posible aumentar la productividad sin cambio técnico, simplemente intensificando el trabajo, y a través del convencimiento de los trabajadores y de las nuevas formas de organización. Sin embargo, el trabajo rutinario, medido y simplificado no se erradicó, sino que se compartió con el equipo de trabajo; los círculos de calidad podían hacer propuestas en los lugares de trabajo, pero nunca de carácter estratégico, y siempre

sujetas a la aprobación de la dirección de la empresa; el *Kanban*, la calidad, total, el Justo a Tiempo, el control estadístico del proceso, la mejora continua, se convirtieron en formas de presión e intensificación del trabajo.

Así como el taylorismo-fordismo ha tenido limitaciones técnicas y sociales para incrementar la productividad, de igual forma sucedió con el toyotismo en Japón, de modo que la larga crisis de su economía puede deberse a que en su vertiente productiva, este haya llegado al límite: imposibilidad de seguir aumentando el ritmo de trabajo del obrero por muchas nuevas formas de organización e inducción ideológica de la empresa; crisis de las relaciones personales (familiares, de amistad, de tiempo libre) de los obreros sujetos a muy largas jornadas, a la falta de suficiente descanso semanal, a las cortas o nulas vacaciones, lo que ha provocado, en los nuevos jóvenes japoneses, un rechazo total a la forma toyotista de trabajar, la que ha sido subsanada en plantas con trabajadores extranjeros que no tienen el *ethos* productivo de las generaciones antiguas, posteriores a la derrota en la guerra mundial (Trgoskis y Edwards, 2012).

Fuera de Japón, el toyotismo nunca fue tan popular en las gerencias como en aquel país, ni se combinó con el empleo de por vida; no supuso un *ethos* productivo de corte nacionalista luego de la guerra (sacrificarse por sacar a Japón de la ruina), como tampoco se relacionó con “sindicatos de la casa” a la japonesa, resultado histórico de la represión a los sindicatos comunistas clasistas en los años cincuenta del siglo XX. Estos sindicatos no solo resultaron no confrontativos con la gerencia, como puede haber sido en Occidente, sino que fueron eficientes colaboradores en el proceso productivo para aumentar la productividad.

Otro tanto sucedió con las utopías posfordistas. En los largos años del neoliberalismo no han predominado las flexibilizaciones con bilateralidad y ganancias mutuas, sino la restricción o anulación de los pactos corporativos (que no desaparecieron del todo), aunque ahora los sindicatos han tenido que ceder conquistas históricas para no seguir perdiendo. En general, las simpatías gerenciales por el toyotismo ya no existen, y casi nadie lo menciona -el posfordismo es un concepto académico también en desuso-, porque la reestructuración

productiva capitalista del siglo XXI no apunta a aquellas soluciones amables en las que se creía en los ochenta, sino que tiende a la subcontratación y a la precarización del trabajo, abonado por la debilidad sindical, sobre todo, por su incapacidad de haber reconstruido una utopía de sociedad, luego de la caída del socialismo real y de la transformación de la socialdemocracia (De la Garza, 2012) .

Es cierto que en los últimos años renacen y se desarrollan las corrientes neoinstitucionalistas, que no son teorías del trabajo. Su enfoque está centrado en aquello que interesaba a los regulacionistas originarios: las instituciones que regulan -entre otras- las relaciones entre producción y consumo, entendiéndolas ahora de manera amplia, de modo que abarcan la sociedad, la ecología, etc. El éxito de estas corrientes se ha dado, particularmente, por sus críticas a la teoría económica neoclásica y a la elección racional, aunque han creado un normativismo en el que los actores ya no están dominados por el interés, sino por las normas; es decir, sin agencia. Por otro lado, se han extendido a las teorías de la financiarización, de tal manera que la riqueza ya no se generaría en la producción, sino en las finanzas. De esta forma, la investigación de reestructuraciones productivas perdería sentido frente a las finanzas (Hernández, 2014).

Fue en los ochenta cuando las teorías del posfordismo y toyotismo llegaron a los académicos de América Latina, dando origen a muchas investigaciones empíricas en la segunda mitad de dicha década, y especialmente, en los noventa. La polémica fue entre aquellos que compraron la utopía del posfordismo -capitalismo amable de recalificaciones, salarios al alza, poder de decisión de los trabajadores- y sus críticos. A través de muchas investigaciones empíricas se encontró que las nuevas formas de organización del trabajo se habían extendido -principalmente en grandes empresas- más como técnicas a la manera del *lean production* que en forma toyotista o posfordista; que la flexibilización de las relaciones laborales era cierta en los contratos colectivos, en leyes laborales y al interior de las empresas (con predominio de la unilateralidad empresarial), más que el progreso técnico material, y que los sindicatos -en los 90- eran marginados de las decisiones de la gestión de los procesos de trabajo y de la política laboral. Es decir, no se estaban estableciendo ni el toyotismo ni el

posfordismo en la región, a pesar de que había cambios en los procesos productivos. Por esta razón se acuñaron conceptos como “posfordismo de pacotilla”, “toyotismo precario”, etc. En pocas palabras, resultaba más pertinente *lean production*, despojada de sus aspectos amables (que nunca fueron muchos), que los dos conceptos anteriores. De igual forma, en el siglo XXI han tendido a desaparecer -en nuestra región- los conceptos de toyotismo y de posfordismo, aunque algunos han insistido en la visión amable de la reestructuración, con conceptos como aprendizaje tácito, y sobre todo, *upgrading*, concepción que habla de tres generaciones en la maquila mexicana.

### 3. LA REEMERGENCIA DE LA *LEAN PRODUCTION*

En su momento de auge -los años 90-, las teorías del posfordismo no impactaron por igual a todos los países. El regulacionismo influyó en América Latina, Francia y España, no así en Inglaterra, Estados Unidos o Alemania (Leo, 2004). Los neoschumpeterianos originados en Inglaterra, han ampliado su rango de influencia al relegar la tercera revolución tecnológica por el aprendizaje tecnológico y la sociedad del conocimiento -con gran impacto en los Estados Unidos-, con nuevas influencias teóricas, debido a su acercamiento al neoinstitucionalismo. Los distritos industriales ya tienen poca presencia en los impulsores del cuarto sector, la economía social.

En estas condiciones de decadencia del posfordismo, hay en los Estados Unidos un relanzamiento de la teoría del *lean production*, que nunca estuvo ausente en el contexto norteamericano, pero sí en el latinoamericano (es probable que ahora se extienda a nuestra región), y que plantea que su oponente no es el toyotismo, mucho menos el posfordismo, sino una perspectiva que quedó muy opacada en los 80, la del “sistema socio-técnico”. Esta perspectiva de origen inglés, planteó en su momento, y al margen del toyotismo, que las empresas debían poner énfasis en los factores blandos del proceso productivo -relaciones sociales, cultura, toma de decisiones-, aunque reconoce que lo que domina es el *lean production*.

La polémica sajona de qué significa el *lean production* no ha cesado (Jacob y Dube, 2004). Por ejemplo, Dosi (2013) considera que se trata de un neotaylorismo, porque las tareas no han cambiado, y la introducción de las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación) no ha eliminado el trabajo no calificado (Dana, 2009). Por su parte, en el debate norteamericano acerca de los modelos de producción (*lean production vs. sociotechnical system*), se ha hecho el intento -nunca abordado por los regulacionistas, que incluso negaron su posibilidad- de extender el análisis a los servicios. Esta extensión coincide con la discusión que se ha dado en la sociología del trabajo acerca de dichos servicios y sus particularidades. Hace tiempo, muchos economistas definieron los servicios como producción de intangibles; sin embargo, esta definición resultó muy limitada, en primer lugar, porque muchos servicios combinan tangible con intangible (por ejemplo, el servicio de restaurante); además, tangible sugiere lo que puede ser tocado con el tacto, olvidando que lo físico no solo es captado por este sentido; por ejemplo, en un concierto de música hay tangibles que comprenden intangibles (servicios productivos); de hecho, los tangibles siempre implican una apreciación intangible asociada al mismo (el bello auto). Así, en sociología del trabajo se ha transitado hacia conceptos más analíticos de servicio, que implican: interacción entre el trabajador y el cliente (la propia interacción puede ser el servicio), la producción de símbolos para suscitar en el público ciertos significados (concierto de música), y sobre todo, la coproducción del servicio entre trabajador y cliente, el trabajo del cliente.<sup>5</sup> En este tenor es que la reflexión sajona actual habla de *lean production* en los servicios, dando un paso más allá al de la reflexión regulacionista sobre modelos de producción:

El regulacionismo, presa del industrialismo, nunca se atrevió a incursionar en la posibilidad de modelos de producción en los servicios. Empezaron con el concepto de posfordismo en la década de los ochenta del siglo XX, advirtiendo que el tránsito del fordismo

---

<sup>5</sup> Esta complejización del concepto de servicio rebasa la idea de que lo central es la producción de cogniciones (Lanzarato y Negri, 2001), pues esta es solo una entre las varias dimensiones que constituyen los servicios.

al posfordismo no se daba de manera diáfana. Entonces experimentaron con conceptos de mediación como neotaylorismo, neofordismo, kalmarianismo, toyotismo, además de añadir que en el período taylorista fordista también hubo el modelo woodlardiano (General Motors). En su último suspiro, a partir de la gran investigación sobre la industria automotriz (GERPISA), propusieron que el cambio en modelos de producción, solo en este sector, se orientaba hacia el sloanismo, el toyotismo o el hondismo. Es decir, la hipótesis de la convergencia al posfordismo fue definitivamente abandonada y sustituida por la “multiplicación de los panes”: para la automotriz habría tres nuevos modelos, además de los restos de los dos antiguos; para otras ramas económicas habría oscuridad, y los servicios no fueron analizados.

En cambio, en la actual teorización e investigación norteamericana sobre modelos de producción, sumamente abundante,<sup>6</sup> hay esfuerzos importantes por acuñar conceptos referidos a modelos de producción en los servicios (Korcznski, 2009):

- a) MacDonalización: venta al menudeo de un número limitado de productos estandarizados, de bajo costo, proveedores que funcionan con Justo a Tiempo, generados en un proceso de trabajo semejante al taylorista, con operaciones simplificadas, estandarizadas, pero con control informático. En términos del trabajo en estos servicios, operaría una estandarización con flexibilidad y rutinización, calculabilidad del tiempo, con trabajadores descalificados, junto a una minoría en logística informatizados; sería la “fábrica de sonrisas” (manejo estandarizado de sentimientos) y con trabajo del cliente (Janoski y Lepadato, 2014).
- b) Siliconismo: producción no física en oficinas, no en talleres, poco formalizada, con distracciones en el trabajo, jornadas

---

<sup>6</sup> Una consulta del número de referencias para “modelos de producción”, en la base de datos de la Universidad de Texas, en el período de 2000 a 2014, dio como resultado 2,500,000 contra 1,300,000 para “innovación”.

muy largas, con bonos y prestaciones altos, con poca seguridad en el trabajo y sin sindicatos.

- c) Waltonismo (Wal Mart): nuevamente productos vendidos al menudeo, de bajo costo, diseño del espacio para facilitar el trabajo del cliente, mínimo contacto de este con los trabajadores (en cajas, en carnes o pan), con Justo a Tiempo en suministros que son jalados por su agotamiento en anaqueles, proveedores presionados a bajar costos (Christophereson, 2001), (Dolan, 2003), (Freman, 2003 y 2004), (Glen y Gamble, 2004), (Ken y Dube, 2004), (Méndez, 2004).
- d) Nikeificación: la producción jalada y controlada por la empresa vendedora al público, presión hacia los productores para bajar costos.

Formas alternas de conceptualizar los modelos de producción serían: *lean production*, antropocentrismo, volvoismo, especialización flexible, neofordismo, producción en masa flexible, o bien, manufactura ágil, manufactura virtual, manufactura holónica, manufactura biónica, manufactura fractal (O'farrel y Maxfat, 1991), (Agyra, 2009).

Por nuestra parte, en esta investigación hemos planteado la transformación del concepto de modelo de producción en configuración socio-técnica, no reducidos a la manufactura, ni mucho menos a la automotriz. Ampliamos la primera transformación del concepto, que solo comprendía tres dimensiones (estrategia de negocios, organización laboral y relación salarial), al agregar el nivel tecnológico, la organización del trabajo, la relación laboral, el perfil de la mano de obra y las culturas laborales y gerenciales. En el caso de los servicios, resulta importante considerar la dimensión de intervención del cliente en la producción del mismo, sus relaciones con los empleados de la empresa, sus intercambios simbólicos y la posibilidad de productos inmateriales.

A diferencia de la configuración regulacionista, donde los sujetos están subsumidos en la estructura del modelo de producción (no basta con introducir el concepto de estrategia de negocios, que se vuelve

una simple tipología para -supuestamente- incluir a los sujetos), la configuración socio-técnica, al no ser un sistema, permite cancelar la preocupación regulacionista por la necesidad de coherencia. Es más, por ser una red de relaciones entre las dimensiones mencionadas, puede convivir con contradicciones, disfuncionalidades e incluso, oscuridades. Estas contradicciones, de desarrollarse, pueden servir de basamento para el cambio. Además, en la red no sistémica, las relaciones entre esas dimensiones pueden ser duras (causalidad, funcionalidad o deductivas) y blandas (unidas por formas del razonamiento cotidiano). Finalmente, la configuración socio-técnica es la plataforma estructural -dentro de la empresa- sobre la cual los sujetos (mandos, trabajadores, sindicatos) interactúan, se ponen de acuerdo o se confrontan. En este proceso la configuración no determina a dichos sujetos, sino que los presiona, y las decisiones de estos pasan por su visión de mundo, su cultura y subjetividad. Pero la empresa no es una isla; se encuentra ubicada en niveles de realidad (local, nacional, global) donde intervienen otras estructuras, actores y manera de ver, que influyen en la desembocadura de los acontecimientos, que para nuestra investigación son la construcción y forma de poner en operación las estrategias de relaciones laborales de las grandes corporaciones multinacionales.

Todo lo anterior nos llevó a utilizar -de manera heurística- conceptos, dimensiones e indicadores, sin elaborar un modelo teórico previo a la investigación. De este modo, no iniciamos con hipótesis acerca de las relaciones entre las variables, sino que partimos de problemas; y en el propio proceso de investigación fuimos afinando o sustituyendo conceptos, y descubriendo nuevos problemas, bajo la consideración de que no bastan las estructuras para dar explicaciones, ni siquiera las instituciones, pues estas deben combinarse con las interacciones y maneras de ver el trabajo (y la empresa) que tienen los diferentes actores que intervienen. Con esto se trató de superar las limitaciones sistémicas (sistemas sin actores) y neoinstitucionalistas (acción normativa predeterminada por las instituciones).

#### 4. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

A partir de la década de los 80, en México y a nivel internacional, algunas empresas se han reestructurado productivamente (Alba, 1992); también lo han hecho los mercados de trabajo, coincidentes con el advenimiento del nuevo modelo económico, cuya tendencia fue dejar a los sindicatos fuera del diálogo con los Estados y las empresas. Entendemos por reestructuración los procesos de cambio productivo que incluyen transformaciones en la tecnología, la organización del trabajo, las relaciones laborales, y en la cultura del trabajo y de la empresa, aunque en particular, nos interesan los que operan en el nivel de las relaciones laborales. Desde la década mencionada, se han definido con claridad cuáles son los sujetos que toman las decisiones principales respecto a los rumbos productivos y a las relaciones laborales de las empresas. Estos son en unos casos los empresarios, y en otros, el *top management* (Barba y Solís, 1997) (Carrillo (coord.), 1993) (Collado, 1996) (Fernández y Paxman, 2000) (Haber, 2002).

En la bibliografía internacional, los empresarios y el *top management* han sido estudiados desde diferentes perspectivas: por un lado están los estudios que parten de la economía ortodoxa (Adams, 1999), y por el otro, los que lo hacen desde la perspectiva política (Casar y Pérez, 1981) (Millán, 1988). La primera considera al empresario como actor racional, cuyas decisiones serían resultado del cálculo costo/beneficio; la segunda analiza políticamente a los actores empresariales, frente al Estado, en un tratamiento propio de la ciencia política. Además están los enfoques que subsumen las acciones y decisiones de los empresarios en las presiones de las estructuras (Chandler, 1962), o que hablan de comportamientos de la organización, sin identificar en su interior a algún sujeto en particular (Barba y Solís, 1997) (Alvensson y Karreman, 2001). Sin embargo, dos son los aspectos que dejan vacías estas perspectivas: 1) no analizan el interno de las empresas, o la simplifican al extremo, como es el caso de las teorías de funciones de producción. Además, ven a la empresa y al empresario en un campo de fuerzas de tipo político, pero analizan

este campo como algo externo a la organización (Cardoso, 1976). En cambio, la empresa puede ser vista -en la estructura jerárquica- como un campo de fuerzas verticales u horizontales entre mandos y trabajadores, lo que implica múltiples interacciones y procesos de dar sentido; 2) el contexto puede implicar estructuras de diversos niveles, no solo económicas, además de otros actores económicos o políticos con los que los empresarios o gerentes coinciden, se alían o confrontan (Castañeda, 1998) (Cerruti, 2000).

La investigación se ubica en la poscrisis del 2008-2009 -aunque sus antecedentes se encuentran ya en el año 2000-, que para algunos autores tuvo como origen el agotamiento de los paradigmas toyotistas de organización del trabajo (Freysenet, 1999), cuestión que explica también la prolongada crisis en Japón. La poscrisis última abre la gran interrogante de cuál camino de reestructuración seguirá el capitalismo -especialmente las grandes empresas de efectos globales-, frente al agotamiento de palancas que parecían promisorias luego de la otra gran crisis de 1976-1982. Para algunos, ese camino sería el de la descentralización de las operaciones y decisiones entre matrices y filiales, entre subcontratantes y subcontratados, poniendo a la orden del día formas preexistentes, que ahora, sin embargo, tendrían una clara centralidad en cuanto a estrategias: la subcontratación, el *offshoring* y el *outsourcing* como medios para reducir costos en menoscabo de condiciones de trabajo y derechos laborales. Es decir, la vía baja del desarrollo, en especial, para países como los de América Latina.

Se trata de investigar, por tanto, cuáles son las principales estrategias de relaciones laborales que emergen de la última crisis mundial en empresas transnacionales, tanto mexicanas como de países desarrollados en América Latina; y si las armadoras presionan a sus proveedores en el nivel de las relaciones laborales, establecer -a la vez- cuál es la influencia del contexto nacional o local.

La literatura especializada nos muestra que a partir de los años ochenta en América Latina, algunas empresas se han transformado en tecnología, en organización del trabajo, en relaciones laborales, aunque no siempre en todos estos aspectos a la vez; en cambio otras no han llegado ni siquiera a plantear su modernización, como se-

ría el caso de buena parte de las medianas y pequeñas compañías (Carrillo, 1992; De la Garza, 1998). Estudios realizados por Alemán, Hernández y Gutiérrez (1999), muestran -por ejemplo- que las empresas modernizadas en Aguascalientes aplicaron estrategias diferenciadas como resultado de las distintas maneras de concebir la modernización por parte de los empresarios y de las presiones del contexto. Al respecto, algunas de las preguntas iniciales de estos estudios fueron: ¿por qué existen diferentes estrategias empresariales que conllevan a diferentes modalidades de reestructuración productiva, en particular, en relaciones laborales?, ¿cómo pueden las empresas lograr el éxito ante estrategias tan diferentes?, ¿por qué ante situaciones similares de los mercados, los empresarios responden con estrategias diferentes?

Sin duda, sobre las estrategias empresariales de reestructuración de la producción y de relaciones laborales, influyen aspectos estructurales como los de los mercados del producto, de los insumos, de la maquinaria y el equipo, de la mano de obra, del dinero. Sin embargo, también existen factores no económicos que intervienen en el proceso decisorio y que si bien están relacionados con una actividad económica, cuentan con elementos que tienen que ver con la cultura del empresario y las relaciones de poder dentro de la empresa, entre gerencias o de estas con los mandos medios y los trabajadores, y por supuesto, con el exterior político de la compañía en donde puede intervenir el Estado, todo en un espacio y tiempo determinados. Esto nos indica que el éxito o fracaso de una empresa no es solo cuestión de mercado, y que los empresarios o gerentes tienen capacidad limitada de cálculo, como hace mucho lo estableció el premio Nobel de Economía, Herbert Simon (1989).

Además de los factores estructurales propios de una actividad productiva y comercial, y de aspectos del contexto nacional como instituciones, relaciones con el Estado y culturas, en las estrategias de las empresas y sus trayectorias -referidas a lo que se considera resultado exitoso (Saragoza, 1988)- influyen también las tradiciones. Un ejemplo mundial muy claro de esta diversidad es el de las empresas automotrices de nivel mundial, caracterizables por estrategias que han sido muy estudiadas (producción en masa de bajo costo, producción

por lotes de alta calidad, etc.), sin que se pueda afirmar que solo una de ellas debe ser la exitosa (Freysenet, 2009).

En la actualidad, además, habría que considerar la extensión sin precedente de los fenómenos de subcontratación que incluyen el *offshoring* y el *outsourcing*, nacional e internacional, como la estrategia de descentralización cada vez más practicada, y que pudiera ser una de las vías principales adoptadas por las empresas para salir adelante luego de la crisis del 2008-2009, con sus consecuencias en las condiciones de trabajo y relaciones laborales.

## 5. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Partimos del supuesto de que la elaboración de estrategias empresariales de reestructuración productiva o de prestación de servicios son -en parte- el resultado de las presiones estructurales sobre la empresa (por ejemplo, de los mercados), pero también, de las cogniciones y culturas de los diferentes agentes que participan en la empresa, mediadas por relaciones de poder. Por lo tanto, nuestro problema es determinar cuáles son los factores estructurales, culturales y políticos, así como las acciones de los sujetos principales -dentro y fuera de la empresa- que intervienen en la toma de decisiones empresariales cuando se construye un modelo productivo o de prestación de servicios, en particular, de relaciones laborales y condiciones de trabajo. Todo esto para empresas transnacionales mexicanas y de países desarrollados en América Latina.

Definimos al empresario y al *top* mánager como un sujeto (actor social) que ocupa una posición dentro de la estructura productiva (sea el dueño de los medios de producción o que por delegación cumpla las mismas funciones como *top management*), que le permite ejercer el poder estratégico de decisión, enmarcado en el interés por la ganancia, pero acotado institucional, cultural y políticamente.

## 6. OBJETIVOS

Con respecto de las estrategias de negocios, de producción y de relaciones laborales de las corporaciones Ford, City Bank, América Móvil y Bimbo en México, Brasil, Argentina, Venezuela y Colombia:

- 1) Determinar los factores internacionales del contexto que influyen sobre dichas estrategias.
- 2) Definir los factores estructurales, económicos institucionales (leyes, regulaciones), culturales y políticos nacionales que determinan las estrategias empresariales de cambios en la producción y prestación de servicios, en particular, de cambios en las relaciones y condiciones laborales de dos trasnacionales mexicanas y dos norteamericanas.
- 3) Determinar cuál es el peso de las estrategias globales de las corporaciones mencionadas, sobre las de sus filiales en los países seleccionados.
- 4) Distinguir en qué medida influyen las relaciones de dichas filiales con actores macro nacionales (estados, sindicatos, otras empresas) y con los del nivel de la planta (gerencia, mandos medios, trabajadores, sindicato).
- 5) Definir cuál es la importancia de las estructuras internas en las plantas de tipo tecnológico, organizacional, en relaciones laborales, el perfil de la mano de obra y las culturas gerenciales y laborales, así como las relaciones que se dan al interior de los procesos de trabajo.

## 7. METODOLOGÍA

El eje central de análisis fueron las estrategias empresariales en cuanto a la modernización en tecnología, organización, gestión de personal, y en particular, en relaciones y condiciones laborales. Las compañías escogidas están en un proceso continuo de reestructura-

ción en diferentes niveles. Se analizaron los factores estructurales, económicos, institucionales, culturales y políticos más importantes que influyen en el establecimiento de ciertas configuraciones productivas y determinada política de relaciones laborales. El supuesto metodológico es que aunque hay presiones globales comunes, como son las del mercado y las desregulaciones económicas, en las decisiones de las grandes corporaciones siguen influyendo -junto a otras estructuras- instituciones, culturas y fuerzas políticas locales, como también, los estilos y tradiciones estratégicas de las empresas, y las relaciones de fuerza al interior y al exterior de las compañías, que deben ser tomadas en cuenta.

Las corporaciones seleccionadas representan dos empresas manufactureras -una de ellas resultó muy afectada por la última crisis, la Ford, mientras la otra no, Bimbo (panificadora)-, bancos como el City Bank, que en su matriz también fue muy afectado, y telecomunicaciones, América Móvil, del grupo mexicano Carso, que se ha visto afectado en menor medida. La selección tomó en cuenta que la manufactura es solo una de las partes dinámicas de la economía, superada -según el país- por bancos, telecomunicaciones y servicios en general. De dos países -uno de ellos no desarrollado-, se seleccionaron corporaciones claves en la economía mundial, para analizar sus estrategias, semejanzas, diferencias y causas de sus variaciones en cinco países de América Latina (Argentina, Brasil, Colombia, Venezuela y México).

Las fuentes de información fueron diversas, dependiendo del nivel de análisis. En los niveles macro fueron importantes los datos de las páginas web de las empresas, de las bolsas de valores, de documentos, libros, tesis, artículos; en el nivel sociotécnico, sobre todo se utilizaron entrevistas estructuradas a trabajadores, dirigentes sindicales y funcionarios de las empresas.

Se trata de una investigación de estudios de caso, en el entendido de que estas investigaciones no buscan captar valores económicos o laborales generales de las multinacionales, ni siquiera en el nivel de un país. Los datos empíricos valen para la compañía analizada, y en todo caso, sirven para comparar con los otros casos analizados. Pero los estudios de caso son especialmente útiles para encontrar nuevas

relaciones entre conceptos o dimensiones -diferente del valor de variables cuantitativas-, o bien, para proponer conceptos que pudieran valer para otras compañías semejantes. Lo anterior es posible, porque la teorización de base no se confunde con generalización empírica.<sup>7</sup> La primera busca relaciones fundamentales entre conceptos (por supuesto sujetas a pruebas posteriores más amplias); la segunda, se mueve en la superficie del mundo empírico.

En el capítulo I hacemos una síntesis de las principales teorías que analizan a las transnacionales, y tratamos de diferenciarlas de las mismas. En el capítulo II se hace un esfuerzo por resumir las principales corrientes del neoinstitucionalismo, puesto que de estas se derivan explicaciones alternativas a la que emprenderemos en este estudio. En el tercero, se ubican las estrategias de las multinacionales que se analizarán -posteriormente- en cada país considerado, pero desde la perspectiva de sus casas matrices. Es decir, sus estrategias globales, para luego contrastar con cómo aterrizan en contextos concretos. A partir de este capítulo y hasta el octavo, se estudian los problemas planteados más atrás, para las multinacionales referidas en México, Colombia, Venezuela, Brasil y Argentina. Finalmente, en el capítulo IX, se hace una síntesis de los hallazgos y una reflexión teórica de lo encontrado.

---

<sup>7</sup> La generalización empírica solo puede realizarse a partir de un estudio estadístico; en esta medida, suele haber un desprecio por los estudios de caso como no generalizables. Los más generosos los aceptan como sondeos empíricos. Un sondeo sería -nuevamente- de datos empíricos, que aunque no generalizables, apuntarán a valores de las variables para ser verificados en investigaciones representativas. Este no fue el sentido de esta investigación, sino reflexionar a partir de información empírica, de otros estudios, de teorías en cuanto a relaciones entre conceptos (que no es lo mismo que relaciones empíricas entre variables, por ejemplo, correlaciones). Las teorizaciones, excepto en su nivel menos profundo, nunca resultan de la simple generalización de datos empíricos. El regulacionismo, por ejemplo, nunca implicó una encuesta representativa universal como punto de partida de su teorización.

## BIBLIOGRAFÍA

- Adams, Julia (1999) "Culture in Rational Choice Theories of State Formation". *State Culture*, Cornell University.
- Agya, Andrews.; Singh, Harjit (2009) "Service Production Process". *International Journal of Productivity and Performance Management*, Emerald Group Publishing Limited, vol. 8, No. 63, pp. 102-1030.
- Alba, Carlos (1992) "Las Regiones Industriales y los Empresarios en México". *Los Empresarios Mexicanos, Ayer y Hoy*, UNAM-El Caballito.
- Alemán, José Ramiro; Hernández, Marcela; Gutiérrez, Daniel (1999) *La Heterogeneidad Productiva en la Industria de Aguascalientes*. México, Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Alvensson, Mats; Karreman, Dan (2001) "Odd Couple: Making Sense of the Curious Concept of Knowledge Management". *Journal of Management Studies*, Wiley-Blackwell, vol. 38, No. 7.
- Arias, Imarú (2003) *A quest on manager's perception of Management Control System (MCS): A comparative case study on national culture, trust and time perspective in Mexico and the UK*. Lancaster, Lancaster University.
- Barba, Antonio (2002) *Calidad y cambio organizacional: ambigüedad, fragmentación e identidad el caso del LAPEM de CFE*. México, Universidad Autónoma Metropolitana.
- Barba, Antonio; Solis, Pedro (1997) *Cultura en las Organizaciones. Enfoques y metáforas de los Estudios Organizacionales*. México, Vertiente.
- Bonazzi, Giuseppe (1993) "Modelo japonés, toyotismo, producción ligera: algunas cuestiones abiertas". *Sociología del Trabajo, nueva época*, Siglo XXI Editores, No. 18, pp. 3-22.
- Boyer, Robert (1989) "Alla la Ricerca di Alternative al Fordismo". *Stato e Mercato*, Il Mulino, No. 24.
- Brannen, Mary; Salk, Jane (1999) "When Japanese and other create something new. A comparative study negotiated work culture en Germany and the US". *Industrial and Corporate Change*, Oxford University Press, vol. 7, No. 3.
- Cardoso, Fernando (1976) *Ideologías de la Burguesía Industrial en Sociedades Dependientes*. México, Siglo XXI.

- Carrillo, Jorge (1993) *Condiciones de Empleo y Capacitación de las Maquiladoras de Exportación en México*. Tijuana, Secretaría del Trabajo y Previsión Social-El Colegio de la Frontera Norte.
- \_\_\_\_\_ (coord.) (1992) *Condiciones de Empleo y Capacitación en las Maquilas de Exportación*. México, Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Casar, Mario; Pérez, Wilson (1988) *El Estado Empresario en México*. México, Siglo XXI.
- Castañeda, Gonzalo (1998) *La Empresa Mexicana y su Gobierno Corporativo*. Puebla, Universidad de las Américas.
- Cerrutti, Mario (2000) *Propietarios, Empresarios y Empresa en el Norte de México*. México, Siglo XXI.
- Chandler, Alfred (1962) *Strategy and Structure*. Massachusetts, Cambridge University Press.
- Chesnais, Francois; Neffa, Julio César (comp.) (2003) *Ciencia, tecnología y crecimiento económico*. CEIL-PIETTE CONICET, Trabajo y Sociedad.
- \_\_\_\_\_ (comp.) (2003) *Sistemas de innovación y política tecnológica*. CEIL-PIETTE CONICET, Trabajo y Sociedad.
- Christopherson, Susan (2001) *Can Walmartization be Stopped? Barriers to the Globalization of Retailing*. Berlin, Cornell University.
- Collado, María del Carmen (1996) *Empresarios y Políticos*. México, Instituto Nacional de Estudios Históricos de la Revolución Mexicana.
- Dana, Leo (2004) *Handbook of Research on International Entrepreneurship*. Northampton, Edward Elger Publishing.
- De la Garza, Enrique (2012) “La Subcontratación y la Crisis Capitalista”. Revista *Trabajo*, Centro de Análisis del Trabajo-Organización Internacional del Trabajo-Plaza y Valdés, año 6, No. 9.
- \_\_\_\_\_ (2010a) *Tratado de Metodología de las Ciencias Sociales*. México, Fondo de Cultura Económica.
- \_\_\_\_\_ (2010) *Hacia un Concepto Ampliado de Trabajo*. Barcelona, Anthropos.
- \_\_\_\_\_ (2000) *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*. México, Fondo de Cultura Económica.
- \_\_\_\_\_ (1998) *Estrategias de Modernización Empresarial en México*. México, Rayuela.

- De Toni, Alberto; Tonchia, Stefano (2002) "New Production Models: an strategic view". *International Journal of Production Research*, vol. 40, No. 18, pp. 4721-4741.
- Dolan, Kerry A. (2003) "It's nice to be big. Wal-Mart fast-growing Mexican arm is minting money and serving as a model for store growth". *Forbes.com*
- Dosi, Giovanni; Galambos, Louis (eds.) (2013) *The Third Industrial Revolution in Global Business*. London, Cambridge University Press.
- Dutton, Jane; Stuart, Albert; Ashforth, Blake (2000) "Organizational Identity an Identification: Charting New Waters and Building New Bridges". *The Academy of Management Review*, vol. 25, No. 1.
- Edwards, T.; Ch. Rees; R. Collier (2012) "Structure, Politics and the Difussion of Employment Practices in Multinationals". *European Journal of Industrial relations*, Sage Publishing, vol. 5, No. 3, pp. 286-306.
- Fernández, Claudia; Paxman, Andrew (2000) *El tigre Emilio Azcárraga y su imperio Televisa*. México, Grijalbo.
- Freeman, Richard (2003) "Wal-Mart 'eats' more US manufactures". *Executive Intelligence Review*, Lyndon LaRouche.
- Freeman, Richard (2004) "Wal-Mart's Walton family: the beast of Bentonville". *Executive Intelligence Review*, Lyndon LaRouche.
- Freyssenet, Michel (1999) *The Second Automobile Revolution*. London, Mac-Millan.
- Ford, Glen; Gamble, Peter (2004) "Wal-Mart prepares to bury the left under a mountain of money". *In These Times*, Joel Bleifuss.
- Haber, Stephen (2002) *Crony Capitalism and Economic Growth in Latin America*. Stanford, Hoover Institution Press.
- Hernández R., Marcela (2014) "¿Hacia Dónde va el Neoinstitucionalismo?". *Trabajo*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapala, año 8, No. 12, julio-diciembre.
- \_\_\_\_\_ (2004) *La cultura empresarial en México*. México, Miguel Ángel Porrúa-Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- \_\_\_\_\_ (2003) *Subjetividad y Cultura en la Toma de Decisiones Empresariales, tres estudios de caso en Aguascalientes*. México, Plaza y Valdés-Universidad Autónoma de Aguascalientes.

- Hyman, Richard (1987) "Strategy or Structure?". *Work, Employment and Society*, vol. 1, No. 1, pp. 22-55.
- Jacobs, Ken; Dube, Arindrajit (2004) *Hidden cost of Wal-Mart jobs. Use of safety et programs by Wal-Mart workers in California*. California, University of California, Berkeley, Labor Center.
- Janoski, Thomas; Lepadatu, Darina (2014) *Dominant Divisions of Labor*. London, MacMillan.
- Kaplinsky, Raphael; Hoffman, Kurt (1992) "Transnational corporation and the transfer of new management practices to developing countries". *Report for United Nations Centre on Transnational Corporations*, Universidad de Brighton.
- Kern, Horst; Schumann, Michael (1991) "Limits of the Division of Labor". *Economic and Industrial Democracy*, Sage Publishing, No. 8, pp. 151-170.
- Knights, David; Morgan, Glenn (1991) "Corporate strategy, organizations, and subjectivity: a critique", *Organization Studies*, Sage Publishing.
- Korczanski, Marek; Macdonald, Cameron L. (2009) *Service Work, Critical Perspectives*. New York, Routledge.
- Lazzarato, Maurizio; Negri, Toni (2001) *Trabajo Inmaterial*. Rio de Janeiro, DE. Pub. A. editora.
- Mandor, Dabhilkar (2010) "Converging Production Models: the STS versus Lean Production Debate Revisted". *International Journal of Operation & Production Management*, Emerald Publishing, vol. 33, No. 8, pp. 1019-1039.
- Méndez, Daniel (2004) *Wal-Mart, la empresa nación*. Madrid, Centro de colaboraciones solidarias.
- Millán, René (1988) *Los Empresarios ante el Estado y la Sociedad*. México, Siglo XXI .
- Murray, O. J.; Potter, D.C. (1971) "Decisions Organizations and Society". *British Journal of Industrial Relations*, Blackwell Publishing.
- Neffa, Julio César (1990) *Los paradigmas productivos, taylorismo y fordista y sus crisis*. Buenos Aires, Humanitas.
- O'Farrell, Patrick M.; Moffat, Lindsay (1991) "An Introduction Model of Buisness Service Production and Consumption". *British Journal of Management*, Wiley-Blackwell, vol. 2, pp. 205-221.

- Pérez, Carlota; Ominami, Carlos (comp.) (1986) *La tercera revolución tecnológica*. Argentina, Grupo Editor Latinoamericano.
- Piore, Michael; Sabel, Charles (1988) *La segunda ruptura industrial*. Madrid, Alianza Universidad.
- Pozzebon, Marlei (2004) "The Influence of a Structurationist View on Strategic Management Research". *Journal of Management Studies*, Wiley-Blackwell, vol. 41, No. 2.
- Saragoza, Alex (1988) *The Monterrey Elite and the Mexican State, 1880-1940*. Austin, University of Texas Press.
- Taylor, Frederick (1947) *The Principles of Scientific Management*. New York, Harper.
- Todeva, Emanuela (2007) *Discurso de redes y taxonomía de relaciones internacionales de negocios en Porras D, Salvador, Estudios Organizacionales y asuntos globales*. México, Universidad Autónoma Metropolitana.
- Tolliday, Steven (1992) *Between Fordism and Flexibility*. London, Berg.
- Tregaskis, Olga; Edwards, Toni; Edwards, Paul (2012) "Trasnational Learning, Structures in Multinational Firms". *Human Relations*, Sage Publishing, vol. 63, No. 4, pp. 471-499.
- Simon, Hebert A. (1989) *Naturaleza y Limites de La Razón Humana*. México, Fondo de Cultura Económica, 1ª. edición.
- Van Aken, Joan (2004) "Management Research Based on the Paradigm of the Design Sciences: The Quest for Field-Tested and Grounded Technological Rules". *Journal of Management Studies*, Wiley-Blackwell, vol. 41, No. 2.
- Weber, Max (1974) *Economía y Sociedad*. México, Fondo de Cultura Económica.
- Wilde, G. R., et al. (1995) *Nueva Cultura Productiva. Estrategias Empresariales y Productividad*. México, Fundación Friedrich Ebert.
- Wilson, Patricia, (1990) "The new Maquiladoras: Flexible production in low wage regions", *Working papers series, Community and Regional Planning*, University of Texas Press, No. 9.
- Womack, James (1999) *La máquina que cambió el mundo*. México, Trillas.
- Yarrington, Doug (2003) "Power and Culture: The social History of Nineteenth-Century Spanish America". *Latin American Research Review*, vol. 38, No. 3, pp. 210-222.

# CAPÍTULO I

## EMPRESAS MULTINACIONALES, DISCUSIONES TEÓRICAS Y ALTERNATIVAS METODOLÓGICAS PARA SU ESTUDIO<sup>1</sup>

ENRIQUE DE LA GARZA TOLEDO<sup>2</sup>

En este capítulo daremos cuenta de las principales teorías que tratan de explicar el comportamiento de las corporaciones multinacionales, buscando diferenciarlas de las mismas, en particular, de las que tratan de las consecuencias laborales de su implantación en países no desarrollados, puesto que el interés general de la investigación es analizar dichas estrategias de relaciones laborales en América Latina.

---

<sup>1</sup> Una primera versión de este capítulo apareció en la *Revista Trabajo* (No. 12); sin embargo, se reestructuró de fondo, añadiendo -sobre todo- una discusión acerca de las teorías cognitivas que maneja el neoinstitucionalismo y las teorías de la innovación, así como una mayor profundidad en la teoría de Gereffi, y nueva y abundante bibliografía sobre el tema.

<sup>2</sup> Profesor investigador del doctorado en Estudios Sociales de la Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México. Página web: <http://sgpwe.izt.uam.mx/pages/egt>

En este camino nos desmarcaremos de las teorías de la innovación y el aprendizaje tecnológico, especialmente, de cómo abordan los problemas de la cognición, así como de las perspectivas del *upgrading*, que son los puntos de vista más utilizados -en nuestra región- para estudiar las multinacionales. Llevaremos la discusión hacia cómo se presentan estas teorías para los servicios, puesto que dos de las corporaciones que analizaremos corresponden a este sector; finalmente, plantaremos nuestra perspectiva teórica metodológica como alternativa a las teorías mencionadas.

Se considera que las Empresas Multinacionales (EMN) aparecieron en forma capitalista hacia 1867, aunque el concepto solo se utilizó hasta la década del sesenta del siglo XX (Rugman y Doh, 2007). En 1990 había 37,000 multinacionales con 170, 000 empleados fuera del país de origen (UNCTAD, Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, 2013); actualmente, hay unas 70. 000 EMN con 70,000 filiales en el mundo, y 70 millones de empleados trabajan para estas, aunque solamente el 2% de aquellos lo hacen en investigación y desarrollo (Esteves, 2000) (UNCTAD, 2014).

Las EMN iniciaron sus actividades -esencialmente- en manufactura, minería y petróleo; sin embargo, recientemente se extendieron a los servicios. En la actualidad, se ubican principalmente en estos últimos (UNCTAD, 2014). 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 ha dirigido -tradicionalmente- a los propios países desarrollados, aunque a raíz de la gran recesión de 2008-2009, los flujos se invirtieron hacia las economías en desarrollo (UNCTAD, 2014) (González Chávez, 2007).

Las distinciones entre empresas trasnacionales, multinacionales y globales no tienen consenso, y muchas veces son definiciones puramente operacionales.<sup>3</sup> Por ejemplo, para México, Jorge Carrillo

---

<sup>3</sup> Para algunos, la empresa global sería aquella donde 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 glo-

reporta la existencia de 1,764 EMN que operan en dos o más países, que emplean un mínimo de 500 personas a nivel mundial, y en el país de origen, a más de 100 (Carrillo, coord., 2012). De aquellas EMN, el 87% son extranjeras, y en total representan el 25% del empleo registrado en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). En promedio, cada una de estas corporaciones tienen 3,000 empleados; sin embargo, 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 América Móvil (telecomunicaciones) y FEMSA (refrescos), que ha logrado expandirse a 67 países, fusionándose con plantas locales o comprándolas (Lesaid 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; esta se ha ido aligerando en los últimos dos años, y la empresa ha logrado grandes avances en estandarización de procesos, control informatizado global y creación de tecnología.

Brasil es el líder por número de EMN por 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, la 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 (Arena, 2008) y en Chile, CENCOSUR.

En general, las EMN latinoamericanas empezaron por su mercado local, cuentan con fuertes liderazgos familiares, y adoptan la forma

---

bal centralizado, y en tiempo real, de procesos, productos, compras, ventas. En cambio, las transnacionales tendrían la mayor parte de sus operaciones y empleo en el país de origen, no logrando 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 transnacionales. Muchas otras definiciones se pueden encontrar en la bibliografía especializada (Dunning, 2006).

de conglomerados. A continuación se reseñarán algunas de las polémicas teóricas más importantes con respecto de las EMN.

## I. LAS POLÉMICAS TEÓRICAS CON RESPECTO DE LAS EMN

El concepto de EMN empezó a utilizarse hacia 1960, aunque la investigación específica sobre las mismas recién se inició en 1976, a través del concepto de costos de transacción (Sklair, 2003). Hay muchas formas de clasificar las teorías que se refieren a las empresas multinacionales, así como la forma en que definen su problema principal. Cuando se inició el estudio sistemático de las multinacionales, los primeros en abordarlo fueron los economistas -bajo el enfoque de mercado e inversión extranjera-, en el nivel macroeconómico, sin abrir la “caja negra” que era la empresa. La unidad de análisis era el país, los factores explicativos eran los nacionales, especialmente las tasas de interés. Al poco tiempo surgió un enfoque competidor, el de la *new trade theory*, que introduce en el análisis las relaciones entre el tamaño de la multinacional con la exportación, la productividad, el empleo, el valor agregado y los salarios, el impacto de la política económica local y nacional, y el nivel de análisis micro de la firma, destacando la heterogeneidad entre ellas. Entre estas teorías estarían las de Vernon, de ciclo de vida del producto, la de Caves, que introdujo la *industrial organization*, la teoría de la internalización (las empresas multinacionales preferirían el control del conocimiento), el paradigma ecléctico (Dunning, 1979, 1988), el enfoque de recursos controlados por la firma, además del problema que se genera cuando se transfiere tecnología a las subsidiarias (Beigets, *et al.*, 2013).

Una clasificación de enfoques teóricos actuales podría ser: enfoque de disposición y conveniencia de instalación por contar con recursos; enfoque de costos de transacción (se trata de una de las formas primeras de neoinstitucionalismo que se planteó cómo la empresa reduce costos de intercambios a su interior asignando los recursos por jerarquías de mando; así, la multinacional externalizaría hacia otros

países, buscando reducir costos de transacción, con respecto a la producción en el país de origen, y luego vender por exportación); otras perspectivas más actuales de neoinstitucionalismo que se relacionan con las teorías de la innovación y del *upgrading*; las teorías centradas en el actor, que plantean que en las decisiones de las multinacionales intervienen actores múltiples, no solo desde el interior de la compañía, sino que del entorno económico, político y social, con capacidades de negociación y con conflictos de intereses, que conforman el terreno de las decisiones de las multinacionales como un *contested terrain* (Edwards, Cooling y Ferner, 2007). Metodológicamente, esta implica una perspectiva de multiniveles micro, meso, macro. Estas teorías pretenden combinar presiones del mercado con instituciones e intereses de los actores (enfoque micropolítico), frente a un neoinstitucionalismo que evadiría los problemas de lucha por el poder, y que -según los principales autores de esta corriente- implicaría un determinismo institucional, a través del concepto de isomorfismo, en el que las organizaciones y las interacciones aparecerían pasivamente (Drahotouri, 2014) (Ferner y Almond, 2006) (Qintanilla y Ferner, 2003). Finalmente, está el enfoque postimperialista (Becker y Sklair, (ed.), 1999), para el cual las grandes corporaciones multinacionales serían el foco de una reconfiguración de relaciones de poder en el nivel global, que concentrarían, conformándose una nueva clase capitalista global (Sklair, 2003).

## 1. TEORÍAS 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. Para algunos, la decisión de la expansión al exterior es cuestión de cálculo racional, o bien, se hace para reducir costos de transacción y por información incompleta. Otros ven estas corporaciones como organizaciones políticas que internacionalizan el *bargaining* doméstico, entre actores tales 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 serían 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: 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, dándose fenómenos de hibridación, y cómo esas supuestas adaptaciones generan luchas por el poder, y resistencias de actores locales. Es decir, cuánto -o no- ha impedido la implantación.

## **2. TEORÍAS 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 dirían que la implantación de EMN en un país implica la producción compartida entre esta 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 el manejo de los nuevos equipos y maquinaria -para ser operados- tendrían que ser aprendidos por el personal local, con la posibilidad de innovación asociada a 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 optimista sigue el camino de la cadena de valor, aprendizaje, escalamiento e innovación.

La posición pesimista empezaría estableciendo -como Hyman (1999)- que no hay fatalidad en 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 lo que debilitan a los estados y sindicatos, creando una “clase capitalista trasnacional”, que impone en el mundo sus intereses, y que incluye a la alta gerencia de las EMN y sus filiales, a altos funcionarios del sistema financiero y de los organismos internacionales, así como a 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 y la de la convergencia o divergencia en modelos productivos, la del sistema mundo (Wallerstein, 2002), la del trasnacionalismo (Pries, 2002), la de la *transnational capitalist class* o del postimperialismo, y la de la combinación entre aprendizaje tecnológico, cadena de valor y *upgrading* (evolutiva) (Cimoli y Dosi, 2004).

1) Centro-periferia: esta presenta varias modalidades, siendo una de ellas la de drene 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 países 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- plantea que la igualación de precios en el mercado sería resultado de transferencias de

valor de los productores menos eficientes (subdesarrollados) a los más eficientes, mientras 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 lo cual 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, y que en el período neoliberal una parte de esta logró reestructurarse y dirigirse a la exportación. No hay análisis concretos de esta corriente de formas de reestructuración locales, y los que existen, están muy centrados en los impactos de las relaciones centro-periferia en las balanzas de pagos.

2) La nueva división internacional del trabajo: el surgimiento de esta perspectiva en los 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 solo se interesaban en localizarse en países emergentes para copar su mercado interno y remitir utilidades al centro, sino también, 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, combinando segmentos 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 subde-

sarrollados 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 las de los países desarrollados. Este proceso nuevo en los años setenta, implicaría el predominio de la acumulación de capital -en escala mundial- 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 solo importarían los bajos salarios, sino que en general, los costos de producción más bajos, así como las políticas económicas y laborales de los gobiernos favorables a las EMN. Así, el capitalismo global actual ya no está 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 con la 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, volviéndose 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 solo 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. Se trata de un sistema en el que cabe la dominación centro-periferia. Sin embargo, el concepto fundamental de sistema resulta muy estructuralista y funcionalista, y la indeterminación que supone no sería resultado de la agencia de los sujetos, sino de la incorporación de la teoría del caos.

**5) Globalización:** en los años 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 ¿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 Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), o 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 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, porque 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, que de ser continuo, llevaría a la innovación y a la convergencia (Holm-Detleu y González, 2010).

Por otro lado, están las perspectivas de la glocalización, que reconocen presiones globales de mercado, financieras, tecnológicas; sin embargo, las EMN siempre se localizan en territorios no totalmente homogenizados, 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 y sincretismos de lo global de la estrategia de las EMN con lo local, además de que se sostendría una parte de lo local no globalizado. Lo global -sobre todo- serían las políticas de las EMN que forman cadenas globales que no implican la igualación de todos los eslabones por adaptación a lo local (lo local permanece no globalizado), aunque están presionados por este, como son los sistemas de relaciones industriales, las trayectorias industriales, las culturas y estrategias empresariales, de modo que no habría una estricta

convergencia, sino diversas modalidades sujetas a presiones globales (Kaplinsky y Readman, 2001).

Los argumentos en contra de la convergencia en modelos de producción, además de la diversidad de cultura e instituciones, van en el sentido de que el mercado es cambiante e impredecible, por tanto no pueden hacerse diseños -por parte de las gerencias de las EMN- rígidos y en una sola dirección; que al interior de las plantas productivas, entre departamentos, no habría una sola función de producción, por lo que convivirían varios modelos productivos; también porque la tasa de ganancia no puede predecirse óptimamente, pues no se contaría con información completa ni con todas las ecuaciones para hacer la optimización (habría límites cognitivos, de información, de capacidad de cálculo y de cambios por aprendizaje, ya que habría diversas formas de concebir una estrategia, combinada con conflictos entre quienes toman las decisiones); por la diversidad de los contextos nacionales y por las diferentes trayectorias históricas de las empresas. En el fondo, porque la idea de convergencia es estructuralista y evolucionista, e 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).

4) **Trasnacionalismo**: es la idea de que con la globalización, y en particular, por el efecto de las EMN, se han construido espacios sociales trasnacionales en diferentes espacios geográficos. Estos espacios sociales trasnacionales comparten artefactos, prácticas sociales y símbolos. Esta perspectiva estaría en contra de los posmodernos que desaparecen el espacio en aras de la globalización, en tanto compresión del espacio y el tiempo, relacionada con la convergencia y la desterritorialización. Por el contrario, se diferencia espacio geográfico -como recipiente natural- del espacio social, que es el compartido -en tanto transnacionalización-, lo cual traería como consecuencia una sociedad si no homogénea, más fluida entre lo que antes sería centro y periferia (Pries, 2002).

5) *Trasnational capitalist class* o del postimperialismo, que plantea que la globalización ha sido también interés de una clase global que en este proceso ha pasado de una clase “en sí”, a una “para sí”,

cuestión que implica una conciencia de clase y proyectos globales como clase dominante. Esta clase global estaría constituida por los gerentes de las grandes transnacionales, funcionarios de la burocracia global, políticos, profesionales capitalistas globales y élites consumistas. El debate es si las EMN crean mejores empleos (Sklair, 2003)

6) Innovación y aprendizaje: se trata de una de las vertientes de las teorías de la reestructuración, iniciada mundialmente en los años ochenta del siglo XX, llamada teoría evolucionista, originada en Sussex, que empezó planteando el arranque -en esos años- 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 generación de los productos. Estos planteamientos iniciales se transformaron, desde los noventa del siglo pasado, en los de aprendizaje tecnológico y de economía del conocimiento. Su especificidad es pensar que desde entonces, el eje de la reestructuración gira en torno a las tecnologías de la información y el conocimiento, 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 -en los países subdesarrollados- que el grueso del conocimiento tecnológico no se genera en laboratorios de I&D (Investigación y Desarrollo) ubicados en estos países, se ha añadido la idea de que la producción no es la 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 que en este aprendizaje también innovan. Afirmación muy evidente, aunque el problema es en dónde se generaría lo más importante del conocimiento aplicado en la producción; esto no se da en el mismo proceso productivo, sino en labo-

ratorios 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 que siempre influyen en esta, tales como la organización, la capacitación, los clientes, los proveedores, etc. Es decir, que la inversión en TIC no necesariamente se traduce en mayor productividad; además, habría que desglosar por tipos de TIC (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; sin embargo, 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). No obstante, Pavitt (1991) insiste -con toda claridad- que “el conocimiento tácito tiene el rol principal de entender el impacto de la ciencia y la tecnología”.

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, con los que la planta industrial 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 modo 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 solo 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.

### 3. NEOINSTITUCIONALISMO, INNOVACIÓN Y TEORÍA COGNITIVA<sup>4</sup>

A veces se ha argumentado que el neoinstitucionalismo y las teorías de la innovación, desde el punto de vista de su enfoque acerca de la cognición, relacionada con la innovación, son un nuevo paradigma (Aboites y Corona, coord., 2011). En este apartado trataremos de demostrar que no es así. La mayoría de las teorías sobre innovación no pasan de diferenciar entre conocimiento tácito y codificado, sin profundizar cómo se da cada uno de estos -tácito en la práctica y codificado en la enseñanza-, a partir de lo cual se asume que el tácito es el más importante para la innovación. Posiblemente sea Douglas North (2005) el que más ha profundizado en el problema de la construcción del conocimiento en relación con la innovación, razón por la que centraremos nuestro análisis en dicho autor.

North -como muchos neoinstitucionalistas de última generación- es explícitamente un crítico del racionalismo, aunque en sus inicios siguió esta corriente (actor racional, optimizador). En su obra reciente señala que este no llega a explicar las decisiones de los actores eco-

---

<sup>4</sup> Si bien las teorías neoinstitucionalistas conectadas con cambio tecnológico se iniciaron como evolucionistas (Williamson y Winter, 1996), en los años noventa dieron un giro hacia el cognitivism, que son las que aquí nos interesan. Es cierto que hay una epistemología evolucionista que asimila los problemas de construcción de conocimiento a la analogía darwiniana de la evolución, con su lucha entre débiles y fuertes, y predominio del mejor, que no tiene caso comentar en este apartado. En cambio, epistemológicamente, el origen del cognitivism no son las teorías psicológicas del aprendizaje (estas serían incorporadas posteriormente a la discusión), sino las propuestas de Quine, de sustituir la epistemología por la ciencia cognitiva, frente a las grandes insuficiencias del positivismo lógico (Martínez y Olive, comp., 1997).

nómicos, porque son resultado de procesos cognitivos que incluyen la incertidumbre. Sin embargo, añade que no es que el supuesto de racionalidad esté equivocado, sino que es insuficiente para explicar las acciones, pues nunca hay información completa para los actores y las decisiones se dan en interacción con otros y por la influencia del contexto. Tampoco coincide con el enfoque individualista metodológico, ya que -según él- la cognición no es una decisión individual, sino social e institucional. En esta medida, opta por adoptar el enfoque de las ciencias cognitivas (Von Eckart, 1995), bajo el supuesto de que el proceso cognitivo es un proceso de aprendizaje. De las ciencias cognitivas incorpora -en especial- el enfoque conectivista (Turner, 2002), que combina con una perspectiva constructivista (Pakman, comp., 1996), para afirmar que lo fundamental del proceso cognitivo está condicionado por la genética (red neuronal), y que con este basamento, a través de la experiencia, los hombres construyen categorías (entendidas por él, en forma muy restrictiva, como clasificaciones), con las que se forman modelos que sirven para interpretar los signos. Este proceso, a su vez, admitiría la retroalimentación.

De las ciencias cognitivas adopta el modelo conectivista, que ha superado al computacional, que suponía que la mente es como una computadora, cuyos chips serían redes neuronales más o menos fijas por genética. Este modelo fracasó en su explicación de los comportamientos y simbolizaciones, y ha tendido a ser sustituido por el conectivista. Este último implica que la red neuronal es maleable por *inputs* del medio ambiente, y en esta medida, se estaría reconectando permanentemente (Bokman, 2013). Este nivel básico de conectivismo no sería simbólico o representacional, sino neuronal. Esta primera adopción teórica le sirve para fundamentar el conocimiento tácito, que según el mismo autor no sería razonado o -muy pobremente- operaría por analogías (North, 2007), que serán plausibles solo cuando no estén muy lejos de las normas sociales. En esta parte, el conectivismo se conjuga con el institucionalismo, que ahora es constructivista. Es decir, el pensamiento no refleja la realidad, sino que la construye. Sin embargo, como las instituciones y cultura aportan creencias y percepciones comunes a la gente, la operación tácita de las analogías en el conocimiento tácito estaría guiada por normas

y valores de dicha cultura y sus instituciones. Es decir, la cultura guía e impide la divergencia en modelos mentales, base del isomorfismo.

North no resuelve teóricamente la relación entre conocimiento tácito y codificado, y hace afirmaciones no muy coherentes con la síntesis anterior de su teoría cognitiva, tales como que el conocimiento, en la práctica, funciona con ejemplos y que usa la estadística (además de la analogía). Frente a esta afirmación, habría que preguntarse si las operaciones anteriores escapan a la reflexión o a la combinación con anteriores aprendizajes codificados, de tal forma que la distinción tajante entre tácito y explícito puede resultar muy artificiosa. No obstante, el problema principal es si la adopción de la teoría cognitiva del conectivismo resulta satisfactoria para explicar las decisiones y los aprendizajes. Es decir, ¿es posible derivar de la red neuronal -independientemente de que se pueda reconectar- y de sus propiedades el carácter de los significados y representaciones?, o se trata de un supuesto, en apariencia plausible, para quitar metafísica a la psicología, pero que es incapaz de explicar nada de esos comportamientos y significados, y en todo caso, sus explicaciones resultan tautológicas: “cambió el significado porque cambió la red neuronal”. North, cuando recupera afirmaciones de autores como Searle (1998), adopta aquel punto de vista con toda claridad: “El problema de la cognición es explicar cómo de los procesos neurobiológicos se derivan estados subjetivos”. La problemática general de estas ciencias cognitivas que piensan que la explicación de acciones y significados hay que encontrarla en la red neuronal: no es que estas posibles redes no pudieran intervenir en el proceso de cognición, sino si el nivel de realidad de la neurona sería el adecuado para lograr explicaciones sociales del aprendizaje. En otras palabras, se trata del antiguo problema epistemológico del reduccionismo, muy fácil de ejemplificar a partir de la ciencia más dura, la física: a pesar del enorme desarrollo que ha logrado en el conocimiento de las partículas subatómicas, no todo problema terrestre tiene que recurrir a la física atómica o subatómica, como serían los cálculos del ingeniero civil en el diseño de un edificio. Es decir, la realidad acepta análisis por niveles de realidad, aunque tampoco existe el nivel último (la neurona no lo es, pues consta de átomos, este de protones, neutrones, etc.), y es posible analizar

cada nivel con categorías no estrictamente reducibles a ese supuesto “nivel más básico” que tampoco lo es. En todo caso, la ciencia actual del cerebro es incapaz de definir la composición de una red específica para un pensamiento, de sus propiedades eléctricas, conectivas, bioquímicas, etc., de deducir un significado como la lealtad. Se queda como un supuesto que no explica nada, al igual que el concepto de átomo en los griegos, que no tenía capacidades explicativas y se quedaba como una afirmación filosófica.

Sin embargo, la conjunción que hace North entre conectivismo y constructivismo amerita un análisis de la parte social de la construcción de conocimiento, no obstante que -según este autor- la cultura y las instituciones guían las prácticas hacia la convergencia, y a partir de estos tres elementos se impactan las conexiones neuronales. Por instituciones North está entendiendo las reglas formales e informales que le dicen a la gente “como jugar el juego” (North, 2007), definición muy propia del funcionalismo parsoniano, cuando las teorías de la cultura han seguido más bien el camino de las significaciones. Asimismo, sería el contexto el que moldea las interacciones, entendiendo por contexto dos elementos principales, el capital físico y el capital humano, que no es sino conocimiento acumulado y objetivado en creencias e instituciones. Además de reafirmarnos que su enfoque es muy funcionalista y que no incluye el tema del poder en las relaciones sociales -todo pareciera resultado de un gran consenso, la “conciencia colectiva” de Durkheim-, no introduce las diferencias en significaciones que pueden relacionarse con clase, género, etnia, nacionalidad, edades, etc., además de hacer un uso excesivamente amplio del concepto de conocimiento, que al parecer no es solo lo cognitivo, sino que incluye normas, valores y emociones.

North recupera el concepto de intención (Dennet, 1991), entendiendo que esta se expresa en normas y valores sociales, a través de instituciones que guían la acción. En este aspecto habría una tensión -en el actor- entre determinación o presión de estructuras normativas sobre actos y significaciones, y el libre albedrío. Esta tensión recurre nuevamente al constructivismo: inconscientemente pueden llegar a modificarse reglas formales, y aunque los deseos son subjetivos, se prueban en la práctica.

En los siguientes apartados analizaremos nuestra tesis de que la supuesta teoría cognitiva de North no es sino la conjunción entre conectivismo y constructivismo social. Por lo pronto podemos concluir que:

- 1) Hay una clara reivindicación del conectivismo, sobre todo para explicar el conocimiento tácito, sin que se llegue realmente a dicha explicación, pues aparece como un supuesto sin causas empíricas demostrables.
- 2) La construcción inconsciente (tácita) de conocimiento es el nivel de la red neuronal.
- 3) No hay elaboración teórica de cómo una red neuronal específica genera un significado o una decisión.
- 4) En su “teoría cognitiva” incorpora la cultura y las instituciones, a los que da un gran peso para guiar interacciones y significados. No queda claro si esta cultura con sus normas y valores es también inconsciente, ni cómo se conecta con redes neuronales. Podría uno suponer que una norma corresponde a una red, por lo que la explicación, más que incorporar a la cultura, la subsume nuevamente en la red neuronal.
- 5) El uso de tipos ideales tiene los mismos defectos que en Weber: no es posible separar tajantemente conocimiento tácito de conocimiento codificado; más bien habría que explorar sus relaciones, cuestión que no hacen las teorías de la innovación.
- 6) Aunque habla de que hay verificación de conocimientos, en lo concreto, su aceptación del constructivismo subjetivista relativiza la prueba práctica cuando dice que aunque hay prueba de los significados y decisiones, estas también son subjetivas, o sea, transcurren solamente en el pensamiento del actor (léase, en la red neuronal).

Los planteamientos tipo North -posiblemente el neoinstitucionalista más reflexivo en cuanto a teoría cognitiva (Brinton y Nee, 1998)- no son originales y presentan muchas contradicciones e inconsistencias, debido -probablemente- a que sin ser un especialista, se introduce en discusiones acerca de la conciencia, la mente, el cerebro, los signifi-

cados y las percepciones, conceptos que en muchas disciplinas son antiguos y complejos, no así en el campo de la economía, lo que lo lleva a la adopción de teorías de moda, sin reflexionar suficientemente en este campo. Es decir, para profundizar en el constructivismo tenemos que dejar a los neoinstitucionalistas e ir a autores importantes de esta perspectiva, que sí pretende ser un paradigma superador del positivismo (Geertz y Clifford, 1991).

### **a. El constructivismo**

El constructivismo incluye teorías recientes y otras antiguas, que no eran denominadas de esta manera (Lock y Strong, 2010). Tiene antecedentes lejanos en Kant, con su distinción entre fenómeno y noumeno (la realidad es construida por el aparato cognitivo), pero sobre todo, en Berkeley y Hume. Para Berkeley no se podría distinguir entre lo que la realidad es y lo que agrega el pensamiento del sujeto en la percepción. Asimismo, Husserl podría incluirse en esta perspectiva, cuando plantea que el objeto es tal como aparece al sujeto, no habiendo distinción entre ciencias naturales y sociales; la esencia es el sentido que el ser tiene para el ego, los hechos no son realidades, sino objetos ideales definidos por conceptos; son actos de conciencia. El objeto no es el mundo, sino la propia conciencia. Con la fusión entre teorías del discurso y teorías sociales, se le dio un lugar central al lenguaje: lo que se conoce no es independiente del lenguaje. La realidad es una suma de significados, o bien, la realidad es interna al sujeto. Con el giro lingüístico se afianza la idea de que el lenguaje construye la realidad, no la refleja ni la representa; o bien, con el interaccionismo se piensa que el conocimiento deriva de la interacción social, y que la realidad es tal cual la percibe el sujeto. Habría un constructivismo radical (Watzlawiie, Forester, Progoiine, Maturana, Morin) (Potter, 1998), para el cual el conocimiento es construido a partir de experiencias subjetivas, y la realidad no es sino los fenómenos tal cual aparecen en la subjetividad. En esta línea habría que añadir a Castoriadis (1975) en su alegato en contra del materialismo, con su concepto de imaginario. También a

Foucault, porque el poder genera saber y la espíteme fija los órdenes empíricos, o también a los posempiristas, para los cuales la verdad no es sino el consenso en una comunidad (Retamozo, 2010). En síntesis, hay muchas versiones de constructivismo, y todas tienen en común la negación de la correspondencia entre pensamiento y realidad. Se asume que la subjetividad, el lenguaje o el texto, median en la construcción de conocimiento, y que no es posible diferenciar lo que se afirma acerca del objeto de lo que realmente es (Ricoeur, 2001). Es decir, la tentación del agnosticismo siempre ronda al constructivismo, aunque algunos plantean supuestas soluciones no agnósticas al problema de la objetividad del conocimiento, que van desde pensar objetividad como consensos en comunidad, a la objetividad del lenguaje o del texto supuestamente desubjetivado (Wertsch, 1988). Un asunto polémico muy importante es preguntarse si puede haber un método para interpretar los significados; en esto los constructivistas se dividen entre los que a la manera de Heidegger piensan que se trata solamente de una manera de ser en el mundo, y los que plantean el método como aproximaciones argumentativas (Ricoeur, 2008). Otra manera de diferenciar constructivismos es distinguir aquel centrado en el lenguaje (Gadamer no reconoce nada fuera del lenguaje) del centrado en las acciones (Berger y Luckman, 1979), para el que no se identifican acción y lenguaje. Para este último constructivismo, además, la sociedad no es un conjunto de significados sino de interacciones, que solo son comunicativas (en cambio para M. Archer, la realidad puede tener propiedades separables de las interacciones).

Sin embargo, el constructivismo no puede responder a objeciones como las siguientes:

- 1) El pospositivismo no ha dado cuenta del éxito de las ciencias naturales actuales (Alexander, 1995) vs. los términos por los que describimos el mundo no están determinados por los objetos descritos.
- 2) Nuestra subjetividad sí puede conocerse objetivamente (Habermas, 1990).

- 3) Hay realidades que rebasan la conciencia de estas; se trata de objetivaciones que escapan a los imaginarios, significaciones, lenguaje de los sujetos (Baskhar, 2002).
- 4) ¿Qué relación hay entre inconsciente (como no consciente) y creación de significados?
- 5) El constructivismo es relativista con respecto de la verdad.

Frente a los supuestos asumidos por North, tendríamos que decir:

**a)** Hay la posibilidad de realidades transubjetivas, y por tanto, de un orden que va más allá de la conciencia de los sujetos y sus significados, al que se puede seguir llamando estructura, y que nace del concepto de objetivación. O sea, las múltiples interacciones, como plantea el constructivismo de la acción, se traducen en objetos que escapan a los significados y control de sus creadores -por ejemplo, el mercado capitalista-. Estos objetos no son reducibles a actos de conciencia, porque pueden no ser percibidos por sus propios creadores, que en cambio pueden presionarlos y hasta controlarlos, como en las crisis económicas. Es decir, la realidad social no se reduce a los significados, pero tampoco a las interacciones con significado. La realidad social implica configuraciones entre estructuras, subjetividades y acciones (acciones como concepto más amplio que interacciones). Es cierto que toda percepción o conceptualización está mediada por el lenguaje, pero no toda relación con la realidad implica simbolizaciones, ya que puede tratarse de presiones de estructuras que no suscitan significados, sino estados vagos de conciencia, o acciones sin reflexiones, al menos no claras en cuanto a identificación con un lenguaje. En esta medida, no toda acción es interacción simbólica (Leyva, 2010).

**b)** Si bien el dato empírico también está mediado por el lenguaje, no es solo lenguaje, sino también, experiencia. A su vez, las verificaciones están mediadas por poder, ideologías, intereses, aunque no son solo eso. Tienen un componente de asidero en el mundo transubjetivo -el mundo de las objetivaciones, fetichismos y reificaciones-, que va más allá del consenso, de los textos y de los significados. En otras palabras, la posibilidad de la objetividad es de las construcciones de conocimiento que den cuenta de objetivaciones que van más allá de los

sujetos y de su relación con significados y acciones. Este dar cuenta no es cuestión solamente de datos, sino de la coherencia de estos con interpretaciones verosímiles (Ricoeur, 2008).

## **b) Teorías Cognitivas**

Profundizar en el tema del conocimiento tácito y codificado es revisar también el ámbito de la psicología de las teorías cognitivas (Pozo, 1994). Dentro de estas, ya hemos mencionado, el modelo computacional y el conectivismo. Turner insiste en este sentido cuando piensa que los hombres son redes neuronales que aprenden basados en la experiencia, que permite modificar millones de conexiones, al grado de que el cambio cultural no sería sino la reorganización de las conexiones neuronales. Como mencionamos, esta concepción proviene del modelo computacional, que concibe la mente como una computadora de propósitos generales, con programas puramente sintácticos. Este modelo fracasó, pues como señaló en su momento Searle (1998), la sintaxis no puede explicar cómo funcionan la conciencia, la intencionalidad, la subjetividad y la causación mental. Este fracaso llevó al conectivismo, o bien, a derivaciones de las teorías de los esquemas conceptuales de Piaget (Fraisser y Piaget, 1970), relacionadas con la teoría de sistemas. Esta opción de explicar el conocimiento por esquemas conceptuales ha sido la segunda alternativa de las teorías de la innovación y del neoinstitucionalismo. En esta escuela la unidad básica no sería la neurona, sino el esquema, entendido como red de interrelaciones, aunque se reconoce que su funcionamiento no es empírico sino lógico; es decir, un supuesto semejante a la red neuronal, aunque a la analogía se añade la inducción, para explicar los cambios en esquemas. En el fondo, no habría diferencia entre postular esquemas o redes neuronales, pues ambos son supuestos que no explican nada, y no es posible derivar -de sus estructuras- conductas o significados. Piaget tiene componentes adicionales: es sistémico, y como en esta teorización es central el concepto de equilibrio y su restitución por cambios del entorno, el aprendizaje se produce cuando hay un desequilibrio cognitivo (Lambert, 2005). La homeóstasis del sistema

obliga -por puro supuesto- a buscar un nuevo equilibrio que se logra por asimilaciones y acomodaciones de los esquemas conceptuales. Adicionalmente, Piaget piensa que los esquemas, aunque cambien, son universales. Por su parte, para Vigosky (Silvestre y Blank, 1993), que no ha sido incorporado por teóricos de la innovación ni del neoinstitucionalismo, la explicación de la construcción de conocimiento no sería biológica (red neuronal), sino social, ni habría modelos programados en el cerebro de antemano: sin vida social, afirma, no hay psiquis. Tampoco habría formas universales del psiquismo, como las que se derivan de una teoría sistémica con pretensión de universalidad. Asimismo, pone un freno al relativismo cuando considera que no hay signo sin objeto, y que estos -además- dependen de la clase social. La conciencia se construye interiorizando un lenguaje, y el signo aparece como mediador social entre el mundo y la acción. El signo sería material y representa a otro objeto, aunque su significado es subjetivo (interpretación social). Es decir, en el amplio campo de las teorías psicológicas cognitivas, los teóricos de la innovación pudieron encontrar otras inspiraciones que los alejaran del relativismo (Adorno, 2009).

En síntesis, la teoría cognitiva de North y de los que prefieren la de esquemas conceptuales con teoría de sistemas, es -en primera instancia- reduccionista de lo social a lo biológico, y a pesar de que considera la influencia del contexto, entiende que lo fundamental de este son cultura e institución, que mueven al isomorfismo. Lo anterior se revierte en redes neuronales. Aunque estas teorías sí plantean que las conexiones o los esquemas pueden cambiar con la práctica -al ser esta igualmente subjetiva, como plantea el constructivismo más consecuente, y no equivaler a una verificación-, no se entiende cómo es que se cambian redes o esquemas. En el caso específico de North, que concibe la red neuronal sin significado, base del conocimiento tácito, no se aclara cómo de un no significado puede surgir el significado. Dentro del contexto se consideran la cultura y las instituciones, entendidas como normas y valores, partes de un sistema funcional que ignora las desigualdades entre grupos sociales para imponer significados que pueden cambiar no solo para que se recupere el equilibrio, como sucede en la teoría de sistemas (Valenti

y Casalet, 2013). En cuanto a la generación de nuevo conocimiento, si bien se le relaciona con la práctica, las formas de razonamiento no pasan de inducciones o analogías (Von Krogh, Ichijo y Nonaka, 2001), cuando la fenomenología (Schutz, 1959), el interaccionismo, la etnometodología, la sociología de la vida cotidiana o la psicología de las representaciones, han identificado una cantidad numerosa de formas de razonamiento cotidianas como son la indexalidad, el principio, la metáfora, la metonimia, los recursos retóricos, la hipergeneralización, etc. No hay originalidad en este tipo de propuestas, ni tampoco una elaboración analítica convincente acerca de cómo se da el conocimiento tácito, que sería central en la innovación según los neoschumpeterianos.

#### 4. ENFOQUE DE LAS CADENAS GLOBALES DE PRODUCCIÓN Y *UPGRADING*

Las teorías de la innovación, entendidas como aprendizaje, se combinan con las de las cadenas globales de producción y el *upgrading*. La teorización y los análisis empíricos realizados en México por Gereffi, particularmente, han tenido gran impacto en las formas de estudios de las maquilas y de las transnacionales. La teoría de Gereffi recuerda vagamente a la empresa red de Castells (Castells, 1999), en el sentido de procesos de descentralización de los procesos productivos, aunque no da la importancia que Castells le da a la generación de conocimiento; asimismo, Gereffi es un crítico acerbo de la teoría de los distritos industriales, que son una forma de analizar en red el éxito de las micro y medianas empresas; en las redes que interesan a nuestro autor, no resultan importantes las relaciones de confianza entre empresas. Tampoco coincide con que hay una tendencia hacia la empresa descentralizada horizontal, si bien la crisis de la empresa integrada se habría traducido -efectivamente- en descentralización, pero no en democracia.

La empresa red de Gereffi es eminentemente productiva -cadena global de producción- y no simplemente de valor (Portes, 1985), que tiene su núcleo en quien coordina la red de proveedores y clien-

tes, y que es una gran corporación. Su concepto de red global de producción es diferente al de cadena de suministros, e incluso, al de cadena de valor de Portes. La cadena global de producción es internacional, liderada por grandes corporaciones; la coordinación de una gran corporación es fuente de competitividad, y marginalmente se menciona el flujo de información en la red. Habría dos cadenas globales de producción: las jaladas por el productor (como en la industria del vestido, en donde quién controla la red es una gran comercializadora que ha dejado de ser productora), y las jaladas por el productor, como en la industria automotriz (Gereffi, 2000). Su teorización se centra en las primeras y se acerca a la de *clusters*, en el sentido de reconocer relaciones asimétricas en la red, a cargo de una gran corporación, en contraposición explícita con la teoría de distritos industriales de Piore y Sabel (1990). Se subcontratan en estas redes globales los servicios productivos, los servicios internos a la empresa, las labores de producción, mantenimiento, distribución y ventas.

Aunque hay una gran corporación comercializadora que coordina a las empresas de la red -en el modelo jalado por el comprador-, esa descentralización puede llevar al “paquete completo”, o sea, que logren descentralizarse todas las actividades: desde el diseño, las productivas, de transporte y comercialización. Para esto se remite a la historia: ha habido tres modelos nacionales, el asiático (que habría transitado al paquete completo), el mexicano, en el que predomina la maquila como ensamble -y hay una minoría que combina dicha maquila con embriones del paquete completo-, y el centroamericano, que sería simple ensamble. En este sentido, su estudio detallado sobre la capital mundial de la mezclilla, en Torreón, Coahuila, no lleva a la conclusión de la presencia de paquete completo

Gereffi no da la mayor importancia a la transferencia de tecnología u organizacional en la red, puesto que la competitividad no depende de lo anterior, sino de estar coordinados por una empresa de clase mundial. Su planteamiento se asemeja a una de las formas de gobernanza industrial (Linding, *et al.*, 1991), al de red jerárquica de control, no obstante, quienes gobiernan no son las instituciones, a las que da un papel marginal, sino la gran corporación. No profundiza en

el tema de relaciones de poder en la red, ni en el relanzamiento internacional del debate sobre el actor racional (Boyer y Droche, 1996); su análisis de la teoría económica -u organizacional- más que propio es empirista, así como su visión de ganar-ganar, al encadenarse los subcontratistas con una gran corporación. Esta debilidad teórica se traduce en afirmaciones débiles, como que las ganancias no dependen del volumen producido, sin extenderse en teorizar la producción por lotes, como en los distritos industriales, que tampoco dependería de la tecnología, posiblemente, porque su foco de interés está en el proceso de producción de bienes de consumo masivos, en los que es decisivo el costo de la mano de obra con traslado al tercer mundo. Para Gereffi, los costos que sí influyen en la competitividad son los de diseño, las ventas y los financieros (Bair y Gereffi, 2001). Es decir, en esta teoría hay un desprecio por los modelos de producción (tecnología, organización, relaciones laborales, calificación de la mano de obra,<sup>5</sup> culturas del trabajo y gerenciales). La no importancia del modelo productivo se da, probablemente, por una simplificación del mundo interno de las plantas que le interesan, que queda reducido a la constatación de que son intensivos en mano de obra, y por tanto, lo que interesa es su bajo costo. Fuera de esta consideración, en su punto de vista, no se pueden adquirir ventajas competitivas al interior de la empresa.

Él es un crítico del modelo maquilador -que predominaría en México como ensamble-, en contraposición a los autores que han hecho un uso poco riguroso del concepto de *upgrading* de Gereffi, y lo han traducido en *upgrading* de modelos de producción. No obstante que niega el evolucionismo, su apuesta es pasar primero a la coordinación por grandes transnacionales, y desde allí, al paquete completo, aunque afirma que “México no ha llegado al paquete completo” (Gereffi, 2005), y que el régimen arancelario de la maquila es un obstáculo para la modernización. Sin embargo, piensa que en México ya hay principios de paquetes completos, aunque esto se da porque

---

<sup>5</sup> Aunque para este autor sí sería posible elevar la calificación de la mano de obra, al encadenarse las empresas. Lo fundamental es con quien te encadenas, más que un desarrollo endógeno.

además de la transformación de la tela en la industria del vestido, hay empresas que incluyen el corte y el teñido, que usan igualmente trabajo poco calificado, y los diseños se hacen en los Estados Unidos (Gereffi, 2005).

El modelo de Gereffi es uno de *governance* mercantilizado en red, porque el papel de la gran coordinadora es -precisamente- comercializar, minimizando o despreciando factores como el poder y la confianza, que es lo que dio presencia a la teorización de los distritos industriales (Gereffi, 2001). Su teoría no es de un modelo productivo; el único *upgrading* que le interesa es el de acoplamiento en red con una gran comercializadora, independientemente de cual modelo productivo se tenga. Si se llegara al paquete completo, esto significaría -sobre todo- incluir el diseño, sin importar con qué tecnología, organización, flexibilidad, calificación o cultura se produce. Lo anterior dejaría sin sustento teórico al intento de hablar de *upgrading* de modelos de producción, presente en investigadores de transnacionales en América Latina. Sus aplicadores tendrían que ir en busca de otras teorías, ya que la de Gereffi no es la adecuada.

Habría que reconocer que en Gereffi no hay evolucionismo; él entiende que hay obstáculos -no productivos, sino financieros y de contactos- para transitar hacia el paquete completo. De cualquier manera, reconoce que las grandes coordinadoras presionan a sus *first tiers* y subcontratistas a bajar los salarios. En este sentido, en la tierra de la gran promesa de la capital de la mezclilla (Torreón), ante la irrupción mundial de la ropa china barata, se volvió a la maquila o las fábricas cerraron.

Tendríamos que agregar que frente a la marginación de la producción en el modelo de Gereffi, podríamos oponer otra visión de dicha cadena, como la de modelos de producción; el éxito productivo se daría -entonces- por trabajar las empresas en cadenas, aunque dependería también de los modelos productivos. Además, no todas las cadenas productivas son jaladas por el comercializador; faltaría profundizar en las jaladas por el productor, y en aquellas que no están tan íntimamente encadenadas. Con el *upgrading*, por volverse dependientes de una gran comercializadora, tampoco encontramos en Gereffi ninguna profundidad en el papel del conocimiento, menos en

el papel de las instituciones -a lo sumo menciona los tratados de libre comercio-; es decir, se trata de una teoría simplista frente a la de distritos industriales, del industrial *governance*, a la de la empresa red, o a la sociología económica, que ha sido mal interpretada en América Latina por los estudiosos de las transnacionales, especialmente en su concepto de *upgrading* (Gerrefi y Humphrey, 2005).

##### 5. LOS RETOS DE LOS SERVICIOS PARA LAS TEORÍAS DE EMPRESAS TRANSNACIONALES

La teoría del aprendizaje tecnológico (Ruiz, 2006), combinada con la de la innovación y del *upgrading*, padecen 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 los servicios como producción de conocimiento; los hay en este sentido, pero existen muchos otros en los que lo cognitivo no es lo central.

Los productos no son resultado -en última instancia- del conocimiento, sino del trabajo (Gortz, 2005) y del trabajador, en sentido amplio, 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 lo que añade 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 -propriadamente- 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. O sea, 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 solo 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 en estas fases la invención e innovación tecnológica son mucho más que aprendizajes. Decir que hay aprendizaje en la propia producción resulta una obviedad. Lo que tendría que demostrarse es que este conocimiento es el 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 aprendizaje. Se puede tener conocimiento, pero no la habilidad de operar los procesos productivos, ya que también cuenta la experiencia. Las habilidades de operación no son simplemente conocimientos implícitos, sino un sentido común complejo que los evolucionistas deberían 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 introducen a todo el complejo campo de cómo se crean significados y cómo 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 estos, pueden implicar trabajadores de diversas calificaciones, lo cual no significa desprovistos de todo conocimiento, aunque de una intensidad muy inferior al de las 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 solo 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 global 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, como ocurre 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 la hipótesis de que la empresa líder en la cadena induciría transmisión y aprendizaje a toda la cadena, que no sería sino una generalización de la teoría del aprendizaje tecnológico, considerando -ahora- que unos eslabones influyen más sobre los otros, por ejemplo, por medio de 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; así, en la subcontratación internacional, la gran corporación multinacional puede imponer -a las subcontratadas- desde la materia prima a utilizar y a quiénes comprarla, el proceso productivo a usar, la maquinaria y el equipo, y hasta rasgos de las relaciones laborales y tipo de mano de obra. Es claro que entre este extremo y formas menos determinadas puede haber varios niveles. En todo caso no se trata simplemente de un proceso evolutivo, sino 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, aunque lo anterior no significa que el camino “natural” sería siempre el de la elevación de la tecnología y de la calificación del proveedor o cliente. Todo depende del proceso, de cuál 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 global de producción e innovación, se han vinculado con escalamiento, es decir, con 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. 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 el sureste asiático, que en los años cincuenta tenía bajos niveles de desarrollo y ensambles intensivos en mano de obra; sin embargo, la tecnología comprada implicó aprendizaje e innovación, lo que unido a la presión del mercado internacional, habría 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), explicando el escalamiento: se escala por acumulación y transmisión de conocimiento. Esto se aplica a las EMN que propiciarían la transferencia de conocimiento (aunque se llega a reconocer que no es generalizada). Habría una coincidencia -desde supuestos diferentes- con los neoclásicos, para quienes 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 jerarquiza sus inversiones y 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 años 80 hay más creación de conocimiento que se transfiere a los subdesarrollados por las EMN. Sin embargo, habrían en aquella 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 de valor y flujo de conocimiento en la cadena (aunque dependería del contexto), pues 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 -principalmente- como aprendizaje tecnológico.

Pareciera que la teoría evolutiva, en su vertiente dominante cognoscitiva, 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 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, ilustradas a través de casos positivos:

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

## II. LAS CONFIGURACIONES DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES COMO ALTERNATIVA DEL APRENDIZAJE TECNOLÓGICO

La investigación sobre la reestructuración productiva en el mundo data -en general- de los años ochenta y noventa del siglo pasado (De la Garza (coord.), 2000). Muchas teorías nuevas entraron en el concierto de las explicaciones que se dieron ante la falla del modelo anterior, y hacia dónde marchaban la economía, la producción y el trabajo. Primero fueron las teorías neoschumpeterianas en su forma

original, que todavía no incorporaban el concepto de aprendizaje tecnológico; luego estuvieron las regulacionistas francesas, seguidas de las de la especialización flexible; posteriormente fueron las de *clusters*, las de industrial *governance*, la de la empresa red, las de cadenas de valor, pasando por las de la innovación-aprendizaje tecnológico, y las de la economía del conocimiento, es decir, en su origen las teorías neoshumpeterianas sí formaban parte del conglomerado de las de reestructuración productiva (De la Garza (coord.), 2000).

Sin embargo, hacia los años noventa del siglo pasado se volvió central en las teorías de la reestructuración el concepto de modelo de producción (Boyer y Freyssenet, 2000) -que nosotros llamaremos configuración sociotécnica, por razones que se explican más adelante- acuñado por los regulacionistas, y que al inicio no tenía la importancia que adquirió en los años noventa. Una de las definiciones más acabadas de modelo de producción se hacía por el recurso de señalar sus principales dimensiones: una política productiva que implica una estrategia de negocios, una organización productiva y una relación salarial. En esta definición salta a la vista la ausencia de la dimensión tecnológica, cultural laboral y de la gerencia, y la del perfil de la mano de obra (incluyendo su calificación). Por otro lado, el modelo de producción era un sistema, sus partes eran esas tres dimensiones y sus relaciones eran funcionales e integrativas del todo. Frente a dicha concepción sistémica, hemos propuesto el concepto de configuración sociotécnica para referirnos a las dimensiones ampliadas mencionadas, pero en relaciones que no siempre son coherentes o sin contradicciones, que pueden aceptar la disfuncionalidad, la discontinuidad o la ambigüedad. Además, dichas relaciones no serían solo deductivas, causales o funcionales, sino también, se darían a través de categorías del pensamiento cotidiano, como por ejemplo la analogía, la metáfora, la regla práctica, etc.

Por otro lado, una ausencia de fondo en el concepto originario de modelo de producción es que sería una estructura que cambiaría por ella misma, sin intervención de los sujetos. Por el contrario, nosotros pensamos en la configuración sociotécnica, efectivamente, como una estructura sobre la cual los actores de la empresa -y del entorno- arman sus estrategias, interactúan, cooperan o se conflictúan.

Adicionalmente, la configuración sociotécnica no sería un modelo sistémico, sino una guía heurística para el descubrimiento de nuevos componentes o dimensiones en las situaciones concretas.

Las ventajas de la concepción de configuración sociotécnica sobre las de innovación-aprendizaje tecnológico, son que las segundas solo remiten a un factor que pudiera explicar la productividad y la competitividad -el aprendizaje tácito que a la vez sería generación de conocimiento-, aunque resulta poco creíble que solo con el análisis del aprendizaje podamos entender los secretos del crecimiento económico. En todo caso, este puede ser un elemento a considerar, y que antes no se tomaba en cuenta, pues estaría implicado en el concepto de tecnología y de calificación.

Decía Solow que no habría una relación unívoca entre difusión de las TICs con la productividad, porque estas relaciones son más complejas, ya que intervienen la organización, la capacitación, los clientes, los proveedores y los nuevos productos. Es decir, para este autor, la sola inversión en TICs no garantiza el incremento de la productividad (Bruno Amable, *et al.*) (Amable, Barré y Boyer, 2008); por su parte, combina sistemas de innovación con modelo productivo y mercado de trabajo.

A lo que remiten estos autores es a ser precavidos respecto a teorías unilineales que relacionen solo dos variables (aprendizaje y productividad, por ejemplo), cuando los procesos son más complejos. Es decir, a las teorías del aprendizaje les hace falta una visión de totalidad de la empresa, y de lo que afuera de la misma influye en el éxito o fracaso de una compañía. Esta unilateralidad lo es por omisión de dimensiones tan importantes como estrategia de negocios, organización, relaciones laborales, culturas, calificación, y sobre todo, el papel del trabajo. La última ausencia es particularmente grave, porque si fuera tan importante la generación de conocimiento tácito, faltaría decir que este se genera trabajando, y cuando se introduce el trabajo, la organización, la cultura, las relaciones laborales o la calificación previa, no pueden estar ausentes del aprendizaje. En otras palabras, la reconstrucción de cómo se trabaja y cómo esto impacta a la productividad, implica al tipo de maquinaria y equipo utilizado, así como materias primas, relaciones con proveedores y las dimensiones que

hemos mencionado para el trabajo. Esto no significa dejar fuera el aprendizaje tácito, sino incorporarlo en una totalidad que para nada se reduce a él, sin dejar fuera los microfundamentos del aprendizaje, como algunos autores de la corriente en cuestión han tratado de profundizar. Sin embargo, el tratamiento de dichos microfundamentos se analizan en contextos abstractos, en lugar de los concretos de las empresas productivas: se introduce la idea abstracta de la teoría de sistemas de adaptación al entorno, pero no el entorno concreto en donde hay trabajadores, mandos medios y gerentes (Nelson y Winter, 1982).

Por lo anterior, el enfoque de configuración sociotécnica es más adecuado que el del aprendizaje tecnológico, primero, porque abarca más niveles de la realidad de la empresa, además de los del contexto, para dar una explicación de la productividad; segundo, porque los actores son concretos (gerencia, mandos medios y trabajadores) que no solo hacen operaciones cognitivas -las teorías del aprendizaje más sofisticadas reducen el concepto de sujeto a un sujeto en abstracto cognitivo-, sino que interaccionan -simbólicamente- entre ellos, pueden coincidir o no en sus interpretaciones, y están cortados por relaciones de poder. En estas relaciones de poder, normalmente, el de la gerencia es superior e impone la forma de organización, que puede incluir las rutinas que mejores resultados dieron de acuerdo con sus criterios, obtenidas -a veces- de los conocimientos tácitos de los operarios. En cambio, la perspectiva de configuración socio-técnica considera que sobre esta configuración cambiante los actores de la empresa construyen sus estrategias, y que la construcción de estrategias no es un proceso únicamente cognitivo, sino que incluye emociones, valores, estética, cogniciones no científicas y científicas, y formas de razonamiento formales y cotidianas. Finalmente, que sobre la productividad influye también el contexto: mercado del producto, mercado de la tecnología, de trabajo, de dinero, políticas gubernamentales, sindicales, macroeconomía, etc. (Casalet, 2006).

Para el análisis del pasado, el presente y el futuro productivo de las empresas, de su productividad y competitividad, las teorías evolucionistas -aún convertidas en cognocitivistas- son insuficientes. Es necesaria una perspectiva menos cerrada. Por el contrario, la perspec-

tiva configuracionista, en este caso de la configuración sociotécnica e industrial:

**a)** Es abierta frente a las diversas realidades, buscando -en esta medida- 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 dentro 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 tácitamente es el trabajador, en sentido amplio, desde la base hasta la cúpula, y esta innovación no puede deberse solamente al aprendizaje, aunque puede contar. Además, el trabajo o la innovación de los trabajadores se realiza en campos de fuerzas de poder, de conflicto o de cooperación, e 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 juegan la tecnología, la organización, las relaciones laborales, el perfil de la mano de obra y las culturas (Boyer y Freyssenet, 2000). Esta configuración no es sistémica; en sus relaciones pueden existir contradicciones, discontinuidades u oscuridades, 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 sí mismo sin el trabajo, visto este 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 interaccionan al trabajar, en interacciones que conllevan significados, que no son solo conocimientos, sino también emociones, valores éticos, estéticos y formas de razonamiento cotidianos, juntos al científico técnico. 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; sin embargo, esta construcción de códigos en el proceso de trabajo, que obviamente pueden ser explícitos o implícitos, nunca juegan solos; lo hacen junto a otros códigos que motivan o inhiben, que entusiasman o deprimen la participación. En estas reconfiguraciones de códigos para dar significado, cuenta la cultura de la empresa, pero también la social amplia. Además, esas reconfiguraciones que incluyen el aprendizaje, no se dan en vacío, sino 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 cómo se construyen las estrategias empresariales, y cómo estas impactan -positiva o negativamente- a los otros actores. Esto porque 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-, sino aprendizajes y 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; si tiene capacidad de agencia o si es un actor hermenéutico que intercambia y construye significados. Asimismo, tendrían también que responder cómo se relaciona este proceso de aprendizaje con estructuras adentro y afuera de la empresa, que no se reduzcan a la organizacional. Esto porque, 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 de conflicto de cogniciones, o del paso del aprendizaje a la práctica, todo esto porque -en realidad- no hay sujetos concretos.

e) La empresa queda reductivamente limitada a una variable, el aprendizaje, oscureciéndose con esto que hay trabajo, que este crea valor, y que el aprendizaje es un insumo del trabajo. El oscurecimien-

to se da, sobre todo, por dejar fuera de la innovación las condiciones de trabajo, especialmente, cuando estas se deterioran.

f) 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, juegan el saber científico y también el práctico. El problema no es que haya conocimientos explícitos y tácitos, sino cómo se transforman en la práctica productiva. Para esto habría que considerar no solo lo cognitivo, sino 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 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 relación 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 esto está situado, aunque algunos parámetros más generales pueden existir. Por ello no puede haber proceso evolutivo general o dependiente de un solo factor, más aún cuando se introducen instituciones del entorno diferenciadas: leyes laborales, políticas gubernamentales de capacitación, créditos, aranceles para las empresas, etc. 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, el enfoque configuracionista de sujetos también implica que los sujetos de la empresa no pueden reducirse a los sujetos que aprenden, sino a los que trabajan, lo que alude, en última instancia, a sus prácticas. Este enfoque no está reñido con el análisis en red de clientes y proveedores, que tienen sus respectivas configuraciones sociotécnicas de producción o de distribución.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aboites, Jaime; Corona, Juan Manuel (coord.) (2011) *Economía de la Innovación y Desarrollo*. México, Universidad Autónoma Metropolitana-Siglo XXI.
- Ackroyd, Stephan; Thompson, Paul; Tolbert, Pamela (2010) *Work and Organizations*. Oxford, Oxford University Press.
- Adorno, Theodor (2009) “Sociología e Investigación Empírica”. *Epistemología y Ciencias Sociales*, Fronesis-Ediciones Cátedra.
- Alexander, Jeffrey (1995) *Fin De Siecle*. London, Verso.
- Anderson, E. y H. Gatignon (1986) “Modes of Foreign Entry”. *Journal of International Business Studies*, Palgrave Macmillan, vol. 17, pp. 1-25
- Arenas, Nelly (2008) “Estado y Trasnacionales Petroleras: de la apertura a la renacionalización de los hidrocarburos en Venezuela”. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, Universidad Central de Venezuela, vol. XIV, No. 201, pp.97-131.
- Bair, Jennifer; Gereffi, Gary (2001) “Local Clusters in Global Chains: the causes and consequences of export dinamism in Torreon in blue jeans industry”. *World development*, Elsevier, vol. 29, No. 11.
- Barnes, Barry (1994) “El Problema del Conocimiento”. *La Explicación Social del Conocimiento*, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Barnett, Pearce W. (2002) “Nuevos Modelos y Metáforas Comunicacionales”. *Nuevos paradigmas, Cultura y Subjetividad*, Paidós.
- Baskar, Roy (2002) “Philosophy and Critical Realism”. *Critical Realism*, Routledge.
- Beugelsdijk, Sjoerd, et al. (eds.) (2013) *Firms in the International Economy*. London, The MIT Press.
- Berger, Peter; Luckmann, Thomas (1979) *La Construcción Social de la Realidad*. Buenos Aires, Amorrortu.
- Bernard-Donalds, Michael (1994) *Mikhael Bakhtin, Between Phenomenology and Marxism*. New York, The John Hopkins University.
- Becker, David; Sklair, Richard (eds.) (1999) *Postimperialism and Worlds Politics*. London, Praeger.

- Bloodgood, James M.; Sapienza, Harry J.; Almeida, James G. (1996) "The Internationalization of New High-Potential U.S. Ventures". *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.20, pp. 61-76.
- Bokman, John (2013) *Thinking: the new science of decision-making*. New York, Harper Perennial.
- Boyer, Robert; Drache, Daniel (1996) *State Against Markets*. London, Routledge.
- Boyer, Robert; Freyssenet, Michel (2000) *Los Modelos Productivos*. Buenos Aires, CEIL.
- Brinton, Marcy; Nee, Víctor (1998) *The New Institutionalism in Sociology*. Stanford, California, Stanford University Press.
- Buckley, Peter J.; Casson, Mark C. (1976) *The Future of Multinational Enterprise*. London, McMillan.
- Calof, L. Jonathan; Beamish, Paul W. (1995) "Adapting to Foreign Markets". *International Business Review*, Elsevier, vol. 4, No. 2, pp. 115-131.
- Carrillo, Jorge (comp.) (2010) *La Importancia de las Multinacionales en la Sociedad Global*. México, Miguel Ángel Porrúa.
- Carrillo, Jorge; Hualde, Alfredo; Villavicencio, Daniel (comp.) (2012) *Dilemas de la Innovación en México*. Tijuana, El Colegio de la Frontera Norte.
- Carrillo, Jorge; Novick, Marta (2006) "Eslabonamientos Productivos Globales y Actores Locales". *Teorías Sociales y Estudios del Trabajo*, Anthropolos .
- Casalet, Mónica (2006) "La Construcción Institucional del Mercado de Trabajo y la Economía del Conocimiento". *Teorías Sociales y Estudios del Trabajo*, Anthropolos.
- Castells, Manuel (1999) *La Era de la Información*. México, Siglo XXI.
- Castoriadis, Cornelius (1975) *La Institución Imaginaria de la Sociedad*. Paris, Editions Seuil.
- Chase-Dunn, Christopher (2006) "World System Theorizing". *Handbook of Sociological Theory*, Springer.
- Cimoli, Mario; Dosi, Giovanni (1994) De los Paradigmas Tecnológicos a los Sistemas Nacionales de Producción y de Innovación. *Revista de Comercio Exterior*, Bancomext, vol. 44, No. 8, pp. 669-682.
- De Cleri, Helen; Bardoel, Anne (2010) "Gestión Global de Equilibrio Vida y Trabajo en Multinacionales". *Universia Business Review*, Universia, No. 27, pp. 42-55.

- De la Garza, Enrique (coord.) (2000) *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*. México, Anthropos.
- Dennet, Daniel (1991) *La Actitud Intencional*. Barcelona, Gedisa.
- Dunning, John H. (2006) "Towards a New Paradigm of Development Implications for the Determinants of International Business". *Transnational Corporations*, Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), vol. 15, No. 1, pp 173-227.
- \_\_\_\_\_ (1988) "The Eclectic paradigm of International production". *International Journal of Business Statistics and Finance*, Serials Publications, vol. 19, pp. 1-31.
- \_\_\_\_\_ (1980) "Towards Eclectic Theory on International Production". *Journal of International Business Studies*, Palgrave Macmillan, vol. 11, pp. 9-30.
- \_\_\_\_\_ (1979) "Explaining Changing Patterns of International production". *Oxford Bulletin of Economic and Statistics*, John Wiley & Sons-Department of Economics, University of Oxford, vol. 41, No. 4, pp. 269-295.
- Drahokoupil, Jan (2014) "Decision Making in Multinational Corporations". *European Review of Labour and Research*, Sage Publications, No. 2, pp. 199-215.
- Durán H., Juan J. (coord.) (2005) *La Empresa Multinacional Española*. Madrid, Minerva Ediciones.
- Dutrenit, Gabriela; Garrido, Celso; Valenti, Giovanna (2001) *Sistema Nacional de Innovación. Temas para el Debate en México*. México, Universidad Autónoma Metropolitana.
- Edwards, Toni; Colling, Trever; Ferner, Anthony (2007) "Conceptual Approaches to Transfer of Employment Practices in Multinational Companies". *Human Resources Management Journal*, John Wiley & Sons, vol. 17, No. 3, pp. 201-217.
- Ferner, Anthony; Almond, Phil (2006) *American Multinationals in Europe*. London, Oxford University Press.
- Esteves, Edna (2000) "Globalización y Empresas Globales". *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, Universidad Central de Venezuela, vol. VI, No. 002, pp. 269-280.

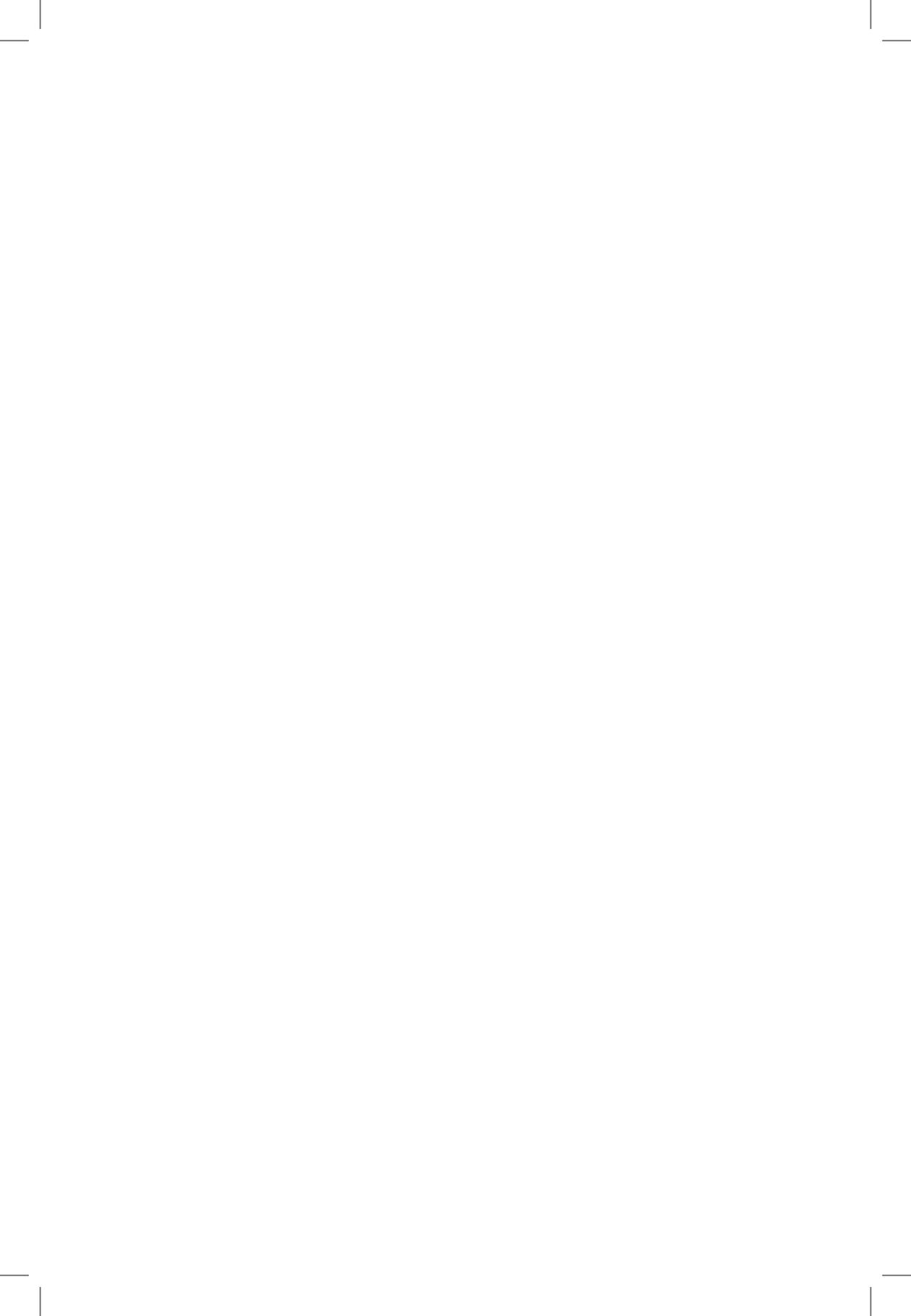
- Fleury, Afonso, *et al.* (2010) “El camino se hace al andar: la trayectoria de las multinacionales brasileñas”. *Universia Business Review*, Universia, No. 25, pp. 34-55.
- Fraisse, Paul; Piaget, Jean (1970) *Psicología Social*. Buenos Aires, Paidós.
- Freyssenet, Michel; Shimizu, Koichi; Volpato, Giuseppe (2003) *Globalization or Regionalization of European Car Industry*. London, Houndmills-MacMillan.
- Froebel, Folker.; Heinrich, Jürgen; Kreye, Otto (1980) *La Nueva División Internacional del Trabajo*. México, Siglo XXI.
- Geertz, Clifford; Clifford, James (1991) *El Surgimiento de la Antropología Postmoderna*. Barcelona, Gedisa.
- Gereffi, Gary (2005) *Export-oriented Growth and Industrial Upgrading: lessons from mexican apparel case*. USA, World Bank.
- \_\_\_\_\_ (2001) “Las Cadenas de Productivas como Marco Analítico para la Globalización”. *Problemas del Desarrollo, Revista Latinoamericana de Economía*, Universidad Nacional Autónoma de México, vol. 323, No. 18.
- \_\_\_\_\_ (2000) “El TLC en la Transformación de la Industria del Vestido”. *Revista de la CEPAL*, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, No. 84.
- Gereffi, Gary; Humphrey, J (2005) “The Governance of Global value Chain”. *Review of International Political Economy*, Routledge, vol. 12, No. 1.
- González Chávez, Gerardo (2007) “La Empresa Transnacional en la Reestructuración del Capital”, *Problemas del Desarrollo, Revista Latinoamericana de Economía*, Universidad Nacional Autónoma de México, vol. 38, No. 150, pp. 267-270.
- Gortz, A. (2005) *O Imaterial*. Sao Paulo, Anna Blume.
- Habermas, Jürgen (1990) *Lógica de las Ciencias Sociales*. Madrid, Tecnos.
- Holm-Detlev, Kohler; González, Sergio (2010) “Transnational Companies and the New Industrial Relations”. *Revista Internacional de Organizaciones*, Universitat Rovira i Virgili, No. 4, pp. 35-52.
- Hyman, Richard (1999) “Sistemas nacionales de Relaciones Industriales y los Desafíos de las Transnacionales”. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo (RELET)*, Asociación Latinoamericana de Estudios del Trabajo (ALAST), año 5, No. 9, pp. 115-142.

- Hymer, Stephen (1976) *The International Operation of National Firms*. Boston, MIT Press.
- Iranzo, Consuelo; Leite, Marcia de Paula (2006) “La Subcontratación Laboral en América Latina”. *Teorías Sociales y Estudios del Trabajo*, Anthropos Editorial.
- Johanson, Jan (1977) “The Internationalization Process of the Firm”. *Journal of International Business Studies*, Palgrave Macmillan, vol. 8, No. 1, pp. 23-32.
- Kaplinsky, Raphael; Readman, Jeff (2001) “Globalization and Upgrading”. *Industrial and Corporate Change*, Oxford University Press, vol. 14, No. 4, pp. 679-703.
- Katz, Harry; Wailes, Nick (2011) *The Ongoing Global Financial Crisis and Its Implications for Employment Systems Convergence Theories*, IIRL.
- Kindleberger, Charles P. (1969) *American Business Abroad*. New Haven, Yale University Press.
- Lambert, Koen (2005) *Handbook of Cognition*. London, SAGE.
- Leyva, Gustavo (2010) “La Hermenéutica Clásica y su Influencia en la Metodología y Epistemología Social Hoy”. *Trata de Metodología de las Ciencias Sociales*, Fondo de Cultura Económica.
- Linares, Daniela C.; Petit, Dayana; Sigala, Luis E. (2008) “Inversión Directa Española en Venezuela”. *Scientia et Technica*, Universidad Tecnológica de Pereira, vol. XIV, No. 39, pp. 218-222.
- Linding, León N., *et al.* (1991) “Economic Governance and the Analysis of Structural Change in American Economy”. *Governance of America Economy*, Cambridge University Press.
- Lock, Andy; Strong, Tom (2010) *Social Constructionism*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Lucea, Rafael; Lessard, Donald (2010) “¿Cómo Mantienen su Ventaja Competitiva las Multinacionales en Economías Emergentes? El Caso de Cemex”. *Universia Business Review*, Universia, No. 25, pp. 76-97.
- McDougall, Patricia.; Oviatt, Benjamin (2000) “International Entrepreneurship”. *Academy of Management Journal*, Academy of Management, vol. 43, pp. 902-908.

- Martínez, Sergio; Olivé, León (comp.) (1997) *Epistemología Evolucionista: México*, Universidad Nacional Autónoma de México-Paidós.
- Nelson, Richard; Winter, Sidney G. (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, Harvard University Press.
- North, Douglas (2007) *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. New York, Cambridge University Press.
- \_\_\_\_\_ (2005) *Understanding The Process of Economic Change*. Princeton, Oxford University Press.
- Novick, Martha; Rotondo, Sebastián (comp.) (2011) *El Desafío de las TIC en Argentina*. Buenos Aires, Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Nonaka, Ikujiro; Tomaya, Ryoko; Nagata, Akiya (2000) “A Firms as Knowledge Creating Entity”, *Industrial Corporate Change*, Oxford University Press, vol.9, No. 9, pp. 1-20.
- OCDE (2008) Annual Report on the OCDE. *Guidelines for Multinational Enterprises*. Bruselas, Bélgica.
- Pakman, Marcelo (comp.) (1996) *Construcciones de la Experiencia Humana*. Barcelona, Gedisa.
- Pavitt, Keith (1991) “What make basic research economically useful?”. *Research Policy*, Elsevier, vol. 29, No. 2.
- Piore, Michael; Sabel, Charles (1990) *La Segunda Ruptura Industrial*. México, Alianza.
- Portes, Michael (1985) *Advantage Competitive of Nations*. Harvard, Harvard University Press.
- Potter, Jonathan (1998) *Representaciones de la Realidad*. Barcelona, Paidós.
- Pozas, María de los Ángeles (2006) *Estructura y Dinámica de la Grana Empresa en México*. México, El Colegio de México.
- \_\_\_\_\_ (2002) *Estrategia Internacional de la Grana Empresa Mexicana en la Década de los Noventa*. México, El Colegio de México.
- Pozo, Juan Ignacio (1994) *Teorías Cognitivas del Aprendizaje*. Madrid, Morata.
- Pries, Ludger (2002) *The Approach of Transnational Social Spaces*. London, Blackwell.

- Quintanilla, Javier; Ferner, Anthony (2003) "Multinationals and Human Resource Management". *International Journal of Human Resources Management*, Routledge, vol. 14, No. 3, pp. 363-368.
- Quintas, María de los Ángeles; García, José M. (2006) "¿Qué Diferencian a las Multinacionales que Generan Internacionalmente Innovaciones?", *Revista Galega de Economía*, Universidade de Santiago de Compostela, vol. 15, No. 002, pp. 1-23.
- \_\_\_\_\_ (2005) "¿Están las Multinacionales Internacionalizando la Generación de Actividades Tecnológicas?". *Universia Business Review*, Universia, No. 006, pp. 80-93.
- Retamozo, Martín (2010) "Constructivismo". *Tratado de Metodología de las Ciencias Sociales*, Fondo de Cultura Económica.
- Ricoeur, Paul (2008) *Hermenéutica y Acción*. Buenos Aires, Prometeo.
- Rugman, Alan; Doh, Jonathan P.(2007) *Multinationals and Development*. New Haven, Yale University Press.
- Ruiz, Anna (2006) "Patrones de Inserción de las Empresas Multinacionales en la Formación de Competencias tecnológicas". Universidad Nacional Autónoma de México.
- Schütz, Alfred (1959) *Fenomenología del Mundo Social*. Buenos Aires, Paidós.
- Searle, John (1998) *Stealing the State*. New York, Review of Books.
- Sigala, Luis E.; Dander, Fidel; Plá, José (2007) "Factores Determinantes de los Roles de Filiales de Empresas Multinacionales en Venezuela". *Revista Venezolana de Gerencia*, Universidad del Zulia, vol. 12, No. 037, pp. 113-136.
- Silvestri, Adriana; Blanck, Guillermo (1993) *Bajtin y Vigotsky: la organización semiótica de la conciencia*. Barcelona, Anthropos.
- Sklair, Leslie (2003) *Sociología del Sistema Global*. Barcelona, Gedisa.
- Turner, Stephen (2002) *Brains, Practices, Relativism*. Chicago, The University of Chicago Press.
- UNCTAD (2014) *World Investment Report*. Bruselas, ONU.
- \_\_\_\_\_ (2013) *World Investment Report*. Bruselas, ONU.
- Valenti, Giovanna; Casalet, Mónica (2013) *Instituciones, sociedad del conocimiento y mundo del trabajo*. México, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.

- Von Eckart, Barbara (1995) *What is Cognitive Science?* Cambridge, MIT Press.
- Von Krogh, George; Ichijo, Kazuo; Nonaka, Ikujiro (2001) *Facilitar la Creación de Conocimiento*. México, Oxford University Press.
- Wallerstein, Immanuel (2002) "The Itinerary of World System Analysis". *New Directions in Contemporary Sociological Theory*, Bowma&Little Field Pa.
- Wertsch, James (1988) *Vygotsky y la Formación Social de la Conciencia*. Barcelona, Paidós.
- Williamson, Oliver; Winter, Sidney (1996) *La Naturaleza de la Empresa*. México, Fondo de Cultura Económica.
- Zapata, Yudira (2007) "La Inversión Extranjera Directa de la UE hacia América Latina". *Estudios Gerenciales*, Elsevier, vol. 23, No. 105, pp. 39-55.



## CAPÍTULO II

# CRÍTICA DEL NEOINSTITUCIONALISMO Y ALTERNATIVAS TEÓRICAS PARA EL ANÁLISIS DE LAS MULTINACIONALES<sup>1</sup>

MARCELA HERNÁNDEZ ROMO

### INTRODUCCIÓN

Las crisis capitalistas de los últimos años han generado una pérdida de confianza en la teoría neoclásica, lo que ha llevado -a distintos sectores- a considerar las teorías neoinstitucionalistas como una alternativa para la explicación de la acción social (no solo económica), y pretendidamente, además, 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 los defectos y virtudes del conglomerado de teorías neoinstitucionalistas (nos centraremos

---

<sup>1</sup> Una primera versión de este capítulo apareció en la *Revista Trabajo* (No. 12). Dicho capítulo se reestructuró de fondo, añadiendo una mayor precisión en la comparación entre teorías neoinstitucionalistas, añadiendo nueva bibliografía sobre el tema.

en la economía institucional, el nuevo institucionalismo económico, el sociológico-económico y el sociológico organizacional). La cobertura será selectiva y las perspectivas abordadas tratarán de abarcar lo más representativo. La discusión se establecerá 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 por otro, en 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, puede decirse que en el debate se encuentran dos perspectivas: la de la teoría neoclásica ortodoxa y la que busca alejarse de esa ortodoxia y del viejo institucionalismo.<sup>2</sup> Esta segunda vertiente está compuesta por lo que se denomina 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).<sup>3</sup> Son en

---

<sup>2</sup> Powell y DiMaggio (1991) introducen por primera vez en la década de los 90, 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, pero asumimos esta división. Más adelante se establecen las premisas de los nuevos institucionalismos. Para mayor conocimiento sobre este punto ver a Powell y DiMaggio (1991); Kraatz y Zajac (1996); Scott (1991); Greenwood y Hinings (1996); March y Olsen (1989, 2005), Rowan (1995); Rowan y Miskel (1999).

<sup>3</sup> Entre los institucionalistas, no hay consenso sobre cuántas corrientes conforman al neoinstitucionalismo. DiMaggio (1991) habla de la nueva economía ins-

estas corrientes en las que centraremos nuestra discusión, la que hacemos por niveles de abstracción, a saber: a) su concepción de racionalidad, b) su concepción de actor y su capacidad de agencia (empresarial), y 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-mánager) y con la operación globalizada.

### **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 se puede encontrar en el clásico debate entre las concepciones holísticas, donde prima 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, donde lo social debe de ser explicado por lo social y no puede ser reducido a la conducta individual (Durkheim, 1970) o a las que se desprenden de las posiciones de actor racional-utilitario y del individualismo metodológico. En esta última posición se pueden 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 neoclásica, por ejemplo: los fines están dados y son constantes (egoísmo esencialista, y posteriormente empirismo eficientista del mercado; de un racionalismo empirista clásico y neoclásico, se pasó a un irracional-

---

titucional, el nuevo institucionalismo en la política y el nuevo institucionalismo sociológico en la teoría de las organizaciones. Para Hall (1996) son tres los enfoques analíticos los que definen al nuevo institucionalismo: el de la elección racional, el neoinstitucionalismo histórico y el sociológico; Schmidt (2000) y Campbell (2004) hablan de cuatro enfoques, agregando el nuevo institucionalismo discursivo. En lo que sí hay acuerdo es en considerar, a partir de la década de los noventa, un nuevo institucionalismo.

lismo 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, sino resultado empírico *a posteriori* de la acción del sujeto en el mercado (De la Garza, 1992). En lo referente al individualismo metodológico, este puede adoptar tres formas principales, dependiendo de la importancia dada al contexto: el conductismo, que negaría cualquier mención a la conciencia; el que considera 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, 1994). Este individualismo metodológico es retomado por las teorías de la elección racional, solo que ahora ven al individuo en interacción de redes y no aislado (Nee y Ingram, 1998). Se trata de un actor racional que adecua medios y fines, y que busca optimizar su utilidad. Entre los actores hay interacciones, pero estas quedan reducidas a relaciones de intercambio (no exclusivamente monetarios) (De la Garza, 1994, Brinton y Nee, 1998). Los supuestos de la teoría neoclásica tienen como hipótesis principal el que los hombres son actores racionales que buscan el beneficio máximo, que calculan las opciones a seguir, y que cuentan con información completa y 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. Para Simon (citado por de la Garza, 1992) es una falacia considerar en la sociedad a hombres libres con funciones de utilidad individuales, interactuando solo con precios del mercado. Ante la imposibilidad de una información total, él propone 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 posibilidad del cálculo total (contemplar todas las opciones), la información incompleta, la existencia de otros motivos para la acción (morales, emocionales, entre otros), las elecciones que pueden depender de la red social y económica, y la existencia de límites institucionales, reglas, políticas, etc.

La discusión que está de fondo en esta pregunta se relaciona con cómo explicar la acción de los sujetos más allá de aceptar la racio-

nalidad limitada, qué tanta capacidad se le otorga a los actores de agencia, es decir, el grado de libertad para accionar (decidir), y qué determinantes influyen (si esta depende de sus intereses individuales y de maximización, o si son impuestos por la sociedad vía las instituciones, o -desde otra perspectiva- si 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 neoclásica. En la última parte trataremos la capacidad heurística de las perspectivas institucionalistas para establecer las vinculaciones explicativas del comportamiento de las empresas (organizaciones) y empresarios, en los procesos actuales (lo global-local, descentralización-externalización), comparándolo con el llamado configuracionismo.

## **TEORÍAS DEL NUEVO INSTITUCIONALISMO: ECONOMÍA INSTITUCIONAL, NUEVO INSTITUCIONALISMO ECONÓMICO, SOCIOECONÓMICO Y ORGANIZACIONAL**

### **A) ECONOMÍA INSTITUCIONAL**

Uno de los debates principales que rodea al nuevo institucionalismo, en sus diferentes derivaciones, se centra en la potencialidad que pudiera tener -una vez aceptados los límites del actor racional- para generar nuevas propuestas de explicación a los procesos de acción (decisiones) de los actores, ubicados en un contexto de incertidumbre, donde la mano invisible del mercado habría fallado y la globalización conformaba nuevos procesos de relaciones entre las empresas (la relación global-local, el comercio internacional, IED, etc.), de cómo operan las multinacionales, los estados-nación, y los diferentes actores que intervienen, estableciendo nuevas interconexiones que requieren nuevas explicaciones.

La economía institucional (Williamson 1975) intenta dar respuesta asumiendo que: a) la racionalidad limitada de los actores -por falta de información perfecta y de capacidad de cálculo- crea incertidumbre, dando lugar al oportunismo; b) la solución ante las imperfecciones del mercado son las instituciones, al resolver los problemas de coordinación y gobierno, y 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 -en la competencia- a través de los precios y por las jerarquías de mando que fijan deberes y obligaciones (Williamson, 1975). La crítica más fuerte 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 debido a las limitaciones del actor racional, intervienen las instituciones con sus reglas. El poder y el conflicto no forman parte de la explicación; lo importante son las jerarquías de la empresa. En la economía institucional, la concepción de actor es la de 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 neoclásico, 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, p. 6).

El marco conceptual del cual parten las investigaciones conjuntan varias teorías: retoman la de racionalidad limitada de Simon (1989), la de los derechos de propiedad y la de costos de transacción. A la pregunta de por qué aparecen las empresas multinacionales, se alude a la falta de definición de los derechos de propiedad: surge el oportu-

tunismo que hace que los mercados no sean eficientes, y que emerja la empresa multinacional -capacidades y recursos que posee- como mecanismo necesario para la organización de la actividad internacional (de producción y comercialización). Así, la empresa multinacional organizará actividades que desarrollará en diferentes países, siempre y cuando sea más eficiente que el mercado, y que los beneficios sean 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; así, los actores no aparecen, lo hacen 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 a cómo explicar los procesos de decisión-acción de los actores, aceptando también los límites de la racionalidad instrumental, es el enfoque de los neoinstitucionalistas económicos y sociológicos, que va más allá de la teoría de los costos de transacción, pues 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, eje de su propuesta, es intentar explicar los procesos de aprendizaje relacionados con la forma en cómo se aprende y se definen los criterios para la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre (North, 2005); es decir, cómo se organiza la información y bajo qué modelos mentales (categorías sociales), dando un papel a la cultura y a la ideología (subjetividad), aunque como veremos más adelante, es un papel de filtro estructural que iguala la diversidad de “percepciones/significaciones”. Esta visión supera la de los neoclásicos y de la economía institucional que ven estos aspectos como exógenos, por lo que no intervienen en las decisiones.

El conocimiento -en North- supone una estructura 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, lo 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. Estos (modelos) 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), permite 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 proceso cognitivo de sentido<sup>4</sup> (North, 2005).

Siguiendo el razonamiento de North, tendríamos -entonces- que los actores son resultados de preferencias individuales (motivada por

---

<sup>4</sup> Ver el análisis que hace Gandlgruber (2009) sobre North.

una racionalidad instrumental), inmersos en reglas que los subsumen (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 de la disponibilidad y procesamiento de información). Con respecto a la agencia de los actores, esta queda supeditada (acotada), ahora no solo 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 ellas. Además, las instituciones se vuelven la esencia de la acción, pues configuran el conocimiento, guían y apoyan el aprendizaje, y a través de ellas recibimos la información. Finalmente, no logra 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 (que ya están dados), ya que los actores siguen buscando la mayor eficiencia (optimizar utilidades). En otras palabras, tanto la norma como lo cognitivo, más 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 que pueden ser variadas (como resultado de las diferentes estructuras culturales), esta no modifica lo subyacente a la perspectiva de racionalidad instrumental. Así, definir como limitada la agencia de los actores, pues el óptimo estará de acuerdo con cada estructura cultural, lleva a diferentes acciones, como resultado de una racionalidad dada que busca lo más o menos eficiente 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 semiautomatizan al actor. Uno de los problemas en este autor es, quizás, que no concibe razonamientos donde lo valorativo de la acción (mayor o menor

óptimo) no sea resultado únicamente de lo cognitivo, aun cuando las relaciones con los otros actores-instituciones no es solo 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 diversas de razonamiento, donde lo subjetivo (proceso de dar sentido) no opera solo como imperativo normativo, y no se reduce ni al cálculo ni a lo cognitivo. Respecto a la estructura, esta es subsumida por las instituciones, aunque no toda estructura puede ser asumida como normas, valores, reglas o procesos cognitivos.

El modelo de análisis<sup>5</sup> de North (2005) busca explicar el cambio y crecimiento económico. Desde su interés, la teoría de las instituciones debe seguir tres líneas de investigación para explicar su aparición, supervivencia y 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, es decir, cómo se perciben e influyen -en las reacciones de los agentes individuales y sociales- las reglas del juego y sus transformaciones, a lo largo del tiempo (North, 1990). El cambio será gradual, y las funciones del empresario y su organización serán invertir en adquisición de conocimiento, y coordinar y desarrollar capacidades (aprendiendo para hacer) para aumentar el potencial de rentabilidad (North, 1990; 2005). Es decir, se plantea un sujeto cognitivo-instrumental. El comportamiento empresarial dependerá de las reglas del juego (institución), que no son otra cosa que limitaciones -ideadas por los hombres- de las acciones individuales, para dar forma a la interacción humana (ver 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 el juego, y dependerán de la estructura de incentivos. En síntesis, el modelo económico es el resultado del marco institucional (que reduce

---

<sup>5</sup> Torres (2002) hace una excelente síntesis y comentario sobre el modelo de North, que retomamos en parte.

la incertidumbre) que se compone de reglas y restricciones (normas de comportamiento y convenciones) caracterizables en términos de *enforcement*. A esta corriente le interesa el análisis a nivel macroeconómico: explicar el rol de maximización de las empresas, y cómo toman decisiones en situación de incertidumbre, dando al empresario el papel de tomador de riesgos (Hamilton y Fennestra, 1998), trabajo que antes hacía el mercado.

De acuerdo con el propio North (2005, p. 99), es poco lo que se conoce acerca del stock de conocimientos y de lo que envuelven 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, que no han podido incorporar adecuadamente este tipo de ideas a su trabajo (Campbell, 2009, p. 7). Esto nos permite señalar 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 SOCIOLOGICO-ECONÓMICO Y ORGANIZACIONAL

El nuevo institucionalismo sociológico-económico intenta hacer una nueva propuesta, debatiendo con la sociología clásica 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 deben dar 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, p. 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, solo que esta estaría acotada, constreñida por el contexto. Sería una “elección dentro de restricciones” (*choice within constraint*) o contexto y racionalidad limitada (*context bounded rationality*) (Brinton y Nee, 1998; Campbell, 2009). Las normas y reglas (instituciones) se imponen como resultado de un comportamiento basado en el interés propio (individualismo metodológico), lo que limita el rango de opciones que los individuos podrían adoptar al perseguir sus intereses (Briton y Nee, 1998). Por esto, las diferencias en las elecciones se dan por las variaciones en las restricciones institucionales (Campbell, 2009, p. 7), por las restricciones cognitivas, y por la racionalidad limitada (capacidad limitada de los individuos para obtener y procesar información 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, p. 31). Es decir, hay una asunción del individualismo metodológico: elecciones individuales, 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. Así, 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 (transac-

ciones) son reguladas por 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, pp. 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 reglas formales. El bajo costo de las transacciones sería resultado de la ganancia social (conformidad con la norma) que se produce (de manera espontánea, una parte, en el actual curso de la interacción social). Consideramos que el ver la norma solo como recurso socialmente embebido, sin tomar en cuenta 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, las relaciones de poder, la moral y los intereses propios), por lo que no se puede dar por supuesto que el estar inmerso en redes supone que el “bien social” operará siempre en consecuencia con la norma informal, dando por hecho que la honestidad se constituiría de manera unívoca, y operaría de manera funcional a la institución. Lo anterior, sin tomar en cuenta que hay grados de honestidad, los que pueden ser resultado de una conformación de elementos y códigos que presionan y se configuran en una situación específica. Además, no dicen nada sobre cómo se configura la honestidad en red, qué los unifica como parte de la misma red, se deja 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 tema del poder, elemento ausente en las otras posiciones de esta corriente. Para ellos, sin embargo, 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, pues la norma sería la que sanciona, y la elección estaría constreñida por esta, que se monitorea por medio de las sanciones (aprobadas y desaprobadas). Al separar la vida económica de las otras esferas, se acepta 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, a la que los actores se suman por convencimiento institucional.

El modelo de análisis que proponen -desde el NISE- Nee e Ingram, supera al de la economía institucional (Williamson) al introducir el medioambiente como parte de la interacción, aspecto ya tratado por North, constreñido por las normas formales y por lo informal, que no solo constriñe la estructura formal, como en Williamson, sino que ubica a los actores en redes embebidas de lo social. El buscar dar una nueva respuesta al problema de la elección y al 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; la recompensa no sería material, sino motivada y aprobada por lo social y el “rank”, aunque finalmente, retornan un beneficio material (Nee y Ingram, 1998, p. 40). Así, lo social implicaría una racionalidad colectiva de la red, intencional, reflexiva e interesada. Definir en qué red buscan ubicarse los actores, lleva a pensar en una intencionalidad (reflexiva) con la que se busca obtener un bien (fines dados); el medio es la red, que puede ser vista como vínculo institucional o como red social (amigos). La recompensa, finalmente, siempre será material.

En resumen, podemos hacer las mismas críticas que al NIE de North y su concepción de actor, estructura, agencia y subjetividad. En North, lo nuevo y central es la idea de 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, así como el estar ubicado en redes sociales. En sus fundamentos, en ambas posiciones subyace un actor definido por la eficiencia y rentabilidad, aunque en Nee y Brinton, el bien social juega el papel de limitante para la acción. Este -finalmente- también es interesado (lo

que para North son las reglas). Entonces, tenemos a actores acotados y constreñidos, pero al fin, instrumentales; la agencia de los actores queda 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 tanto lo objetivo como lo subjetivo juegan en el proceso de la acción (decisión). La moral, lo estético, el poder, la subjetividad como proceso de dar sentido, configuran la agencia de los actores, donde el interés, la eficiencia y la rentabilidad son los factores centrales en lo económico, no obstante juegan con otros códigos, de modo que en otros espacios pueden no ser el eje de la acción. No toda acción es interesada. Respecto a la estructura, esta es igualada a la red, que se vuelve el eje del análisis. Siguen viendo lo social, lo subjetivo y lo cultural asimilables por la institución o por la red, como una idea funcional y de adaptabilidad al ambiente, más allá de posibles divergencias.

## **EL NUEVO INSTITUCIONALISMO SOCIOLOGICO-ORGANIZACIONAL**

El neoinstitucionalismo sociológico organizacional encuentra sus orígenes en la sociología clásica de Durkheim y Parsons (aunque busca deslindarse del funcionalismo de este último), y en las perspectivas del nuevo institucionalismo económico, con sus supuestos de actor racional-instrumental, aunque, como analizamos más adelante, el deslinde puede resultar más aparente que real. Como corrientes comparten los mismos principios teóricos-metodológicos: una orientación hacia lo cognitivo (la dimensión cognitiva de la acción) y lo normativo de la acción (reglas que guían la acción que llevan a un comportamiento apropiado). Además, ven las instituciones como variables independientes, y creen en su persistencia, en el isomorfismo en las prácticas organizacionales, y en el estado que hace más racional a las instituciones. También, comparten el interés por la estabilidad y la legitimidad (Powell y DiMaggio, 1991; DiMaggio y Powell, 1983; Scott, 1995, 2001; Meyer y Rowan, 1977). A este respecto,

existen diferentes posiciones y acentos de interés; están los que privilegian el nivel macro, los que analizan el nivel micro y los que buscan relacionar ambos niveles; 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; para los segundos, en cambio, 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 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, sino patrones sociales que se reproducen -por castigos y recompensas- en automático (Jepperson, 2001, p. 195). Los marcos culturales (estructuras mentales de conocimiento) enmarcarían (en otros la determinan) la acción, al establecer los medios aprobados y al definir los resultados deseados (Scott, 1995, 2001; DiMaggio, 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 es resultado de lo social, y esta codifica y objetiva las normas, valores, roles, creencias, estructura y significados -que se traducen en reglas-, mientras dichos actores se comportan de acuerdo con esto, guiando todo tipo de acción (decisión). Es decir, el comportamiento es normativo y guiado, fundamentalmente, por las reglas. La institución las objetiva, al institucionalizarse reduce la variedad (objetiva lo aprobado y lo desaprobado) y es la organización que opera para superar las diversidades en los ambientes locales. Esto es posible porque lo hace flexiblemente, con elementos estandarizados (Powell y DiMaggio, 2001, p. 49).

Una primera limitación que vemos en esta perspectiva es que al hablar de estructuras, estas terminan siendo subsumidas por la institución (reglas y normas), de modo que se diluyen. Se obvia que hay diferentes niveles de abstracción de la realidad que influyen (el micro, lo macro), que no pueden ser subsumidos solo en la institución o por las redes, y sobre los cuales los sujetos pueden tener poco

conocimiento y control (de la Garza, 2006). Un segundo problema es que se ve como un sistema donde no cabe la contradicción, porque el significado está dado; lo único que tienen que hacer los actores es acatar las reglas y actuar de acuerdo con lo apropiado, pues los fines están fijados por las reglas y las sanciones; los medios también están legitimados y el rol definido, todo determinado por las instituciones. Definida así 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 estructura no es igual a sistema, admite la contradicción e incluye 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 la subjetividad entre la estructura (reglas) y los actores (proceso de dar sentido). Esta es asumida con un único sentido; por ejemplo, los hombres de negocios buscan la ganancia (rol-estatus determinado) cognitiva (se define cognitivamente el papel del empresario) y normativamente (el empresario 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 solo sigue aquella que le determina cómo actuar. Disfraz de una acción instrumental con interés y cálculo, una acción por reglas y normas dadas.

El deslinde de este institucionalismo de los otros institucionalismos tiene que ver con la idea que se desprende, 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 está 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, p. 51; Scott, 2001) (no siente, no reflexiona, solo repite la acción por costumbre, por hábito, se actúa inconscientemente en automático, Powell y DiMaggio, 2001). En este sentido, para ellos, la razón práctica es presupuesta, dada y aprobada por la sociedad (normativamente). La decisión rutinaria responde a la incertidumbre generada por escasez de información y por falta de claridad, lo que lleva a actuar de manera rutinaria, sin reflexionar de acuerdo a esquemas cognitivos (Campbell, 2009). El actuar en automático es una forma que busca reducir la incertidumbre ante las limitaciones del actor; de ahí que las decisiones se den con base en las reglas prácticas o legítimas, y a su operación. Pero como dice De la Garza (2006), la regla y la práctica nunca van a quitar la incertidumbre, lo que 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), pues tiene que ver con la capacidad limitada de los actores para recabar y procesar información importante, y decidir de manera más cercana al óptimo. El actor cognitivo pasaría por estas mismas restricciones, aunque la ventaja competitiva la daría el conocimiento (la información). Alejarse de los aspectos racionales, calculadores de la cognición, desde este punto de vista, significa concentrarse en los procesos y esquemas preconscientes, que entran a formar parte del comportamiento rutinario dado 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 DiMaggio, 1991, p. 22), de modo que 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 aceptan convenciones (Powell y DiMaggio). La decisión (elección) es orientada por la experiencia en situaciones semejantes (imitación), y está en relación con los estándares de obligación (Powell y DiMag-

gio, 2001, p. 51). De ahí que no les interese y pongan en tela de juicio la utilidad de los argumentos sobre las motivaciones de los actores que sugieren una polarización entre actor racional e irracional. A DiMaggio le preocupan más las opciones -consideradas posibles- que los motivos para elegir determinada acción, porque los individuos infieren motivos *post 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) (DiMaggio, 2001, p. 108), y precisa que su teoría del isomorfismo “trata no solo de estados psicológicos de los actores, también de los determinantes estructurales del rango de elecciones que los actores perciben como racionales o prudentes” (DiMaggio, 2001, p. 108). En DiMaggio hay un rango de opciones para la decisión, aunque no nos dice cómo se decide entre los diferentes motivos dados (rango de elección), o sea, entre “posibles elecciones” aprobadas y legitimadas, que definen la acción (decisión). En el institucionalismo organizacional de estos autores no podemos ubicar a un actor racional consciente, pero sí a uno con racionalismo implícito, inconsciente, pues la realidad externa solo premia lo cercano a lo racional. En otras palabras, lo que funciona en la práctica es racional, y no la consciencia de los actores. La realidad externa es la que señala qué 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 que el empirismo de mercado diría cuáles acciones fueron más eficientes, resultado del ensayo-error. Es otras palabras, en lo psicológico, no importa si las acciones son resultado de acciones racionales o no; finalmente el mercado premiaría empíricamente a las que, independientemente de la consciencia de los actores, mejor adecúan medios con fines. Así, el libre mercado no sería racional, sino resultado de la prueba-error (De la Garza, 1992). Se puede hablar de un estructuralismo cognitivo racionalizado que determina las acciones (decisiones). Para nosotros queda claro que se asume una racionalidad calculadora incorporada de manera inconsciente.

Meyer y Rowan (Meyer, 1977; Meyer y Rowan, 1977; Meyer y Rowan, 2001) ponen acento tanto en lo normativo de la acción en la estructura formal de las empresas, como en su comportamiento (escuelas, Estados nacionales, hospitales, industrias, en otras), definidos ambos por los ambientes institucionales, por lo que buscan su legitimidad a través de estos para sobrevivir. La acción responde a lo “apropiado” y 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, 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”, y pueden ser apoyadas por la opinión pública o por la fuerza de la ley, y por las profesiones (mitos racionalizados) (Meyer y Rowan, 2001, p. 82). La distinción de dos ambientes, los institucionalizados (campo normativo construido socialmente) y los técnicos (definidos como el control y coordinación sobre lo productivo), sirve para establecerlos y dar soporte a su propuesta: no es lo mismo lo productivo que la estructura organizativa que los soporta (Meyer y Rowan, 2001, p. 79), 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, las instituciones son un conjunto de reglas que establecen prácticas; son resultado de un aprendizaje que es histórico y basado en la experiencia, como también, de 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, sin fines de ganancia. Aspectos que ya discutimos, y a los que se les puede hacer la misma crítica que a Meyer y Rowan, aunque al mismo tiempo, promueven 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 qué es lo pertinente, pues 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 este 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 solo el cálculo (costo/beneficio), que quien actúa con base a reglas y normas no calcula, o como dicen Grendstad y Selle (1995), que hay tiempos y lugares, de modo que lo apropiado puede ser calcular, y la acción realizarse de acuerdo con la lógica “consiguiente” de intercambio. Una no es excluyente de la otra, y el cálculo se pone en juego cuando el individuo antepone futuras acciones (Grendstad y Selle, 1995). Nosotros diríamos que toda acción, instrumental o no, pasa por el proceso de significación (proceso subjetivo). En el capitalismo que vivimos no bastan los mitos institucionales sin la rentabilidad, y esta 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 si la empresa no tiene ganancia, muere, ya que el capitalismo está hecho para acumular. Por otra parte, para el NISO, no hay que buscar la subjetividad porque está dada como intención normativizada, como posición superada. Al asumir un sujeto pasivo, receptor de estructuras, no se logra captar la relación entre estructuras y actores. No es que no se tome en cuenta al actor; 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.

## **EL NUEVO INSTITUCIONALISMO ORGANIZACIONAL, REVISIONISMO NO SUPERADO**

Algunos académicos revisionistas del nuevo institucionalismo (NI) buscan que este se convierta en la corriente principal (*mainstream*) de los estudios organizacionales. Dos son los aspectos centrales que buscan incorporar. Por un lado, recuperar la importancia dada a la cultura, tal y como lo propone el NI, como respuesta al economicismo que prima en los estudios organizacionales (Konsztenzo, 2013). Por otro, un tema importante de análisis en los estudios de las multinacionales son los aspectos que tienen que ver con la transferencia de las prácticas manageriales. El introducir lo cognitivo y lo normativo (internalización) en la explicación de la transferencia de las prácticas, desde el punto de vista de Kostova (1999), enriquecería el análisis y explicaría cómo a través de estos procesos (internalización de la norma y lo cognitivo) se podría generar isomorfismo en la transferencia de las prácticas. O bien, como lo propone Willmott (2011), superar las debilidades y límites de la corriente que promulga el voluntarismo empresarial en las decisiones, posición muy arraigada en ciertos investigadores. Estos revisionistas<sup>6</sup> coinciden en las debilidades y limitaciones de los principios del NISO para explicar los problemas de fondo que siguen siendo: a) la concepción de actor y su falta de agencia en las decisiones, no solo económicas; b) la insatisfacción por la explicación del cambio institucional; c) la no incorporación de forma contundente del poder, el conflicto y la posibilidad de conformar coaliciones; d) la competencia y el

---

<sup>6</sup> Por mencionar solo algunos, Colomy (1998), Konsztenzo (2013), Lawrence (2011) y Willmott (2011).

interés como parte de la acción/decisión, y cómo junto a la legitimación también opera la deslegitimación; e) el papel que juega el *entrepreneur* en estos procesos (agencia/voluntarismo), todos temas del viejo institucionalismo. Ante estas reconocidas limitaciones, estos mismos autores discuten sus nuevas propuestas conceptuales y la búsqueda de su extensión hacia lo metodológico, como también, su aplicación en lo empírico. Sin embargo, parten de los mismos principios que el NI, lo que les hace adolecer de las mismas debilidades que acusan; en otras palabras, lo central -al igual que en el NI- no son los sujetos, sino las instituciones. Así, sus propuestas no logran superar la dualidad entre individuo/institución, institución/estructura (Willmot, 2011). El acercamiento a la teoría social y la asunción -de algunos autores- de ver la realidad como construcción social (retoman a Berger y Luckman), no encuentra correlato en incorporar concepciones más amplias sobre el actor y su agencia, quedando sus aportes en conceptos de alcance medio. Un ejemplo de esto es la propuesta de *institutional work* (Lawrence y Suudaby, 2006), concepto de alcance intermedio que busca dar centralidad, en el análisis institucional, a las prácticas y rutinas, vistas estas como medio por el cual se establecen y transforman las instituciones en sus diferentes niveles y multicausalidades. Para Ferner, el *institutional work* (nombre referido por el NI a la relación entre el nivel macro y lo micro institucional), no logra abarcar la complejidad de las relaciones, ni tampoco incluir el poder como parte constitutiva de la agencia (Ferner, 2011), pareciendo -más bien- un reconocimiento tardío de esta relación societal. La forma de analizar la transferencia de prácticas se da a través de dos conceptos: la dualidad institucional (presión de la casa matriz para responder a sus políticas de recursos humanos y el lugar en donde se instala la subsidiaria) y la distancia institucional (divergencia institucional en los acuerdos entre el país de origen y la subsidiaria). El problema a explicar es cómo se transfieren las prácticas entre matriz y subsidiarias, y si entre ellas se internalizan las prácticas y se asimilan dentro de marcos cognitivos -o como resultado del marco normativo-, y si estas tienden hacia el isomorfismo (Kostova, 1999; Ferner, 2011). Para este último autor, esta propuesta que el NI pretende establecer como “nueva

hegemonía intelectual”, no logra dar cuenta de la complejidad de cómo se van tejiendo y transfiriendo las prácticas. El poder y el control se vuelven centrales, y están en relación con recursos, procesos y significados, y la transferencia de prácticas no solo es resultado de las presiones institucionales, puesto que a la multinacional hay que definirla como un actor político (Ferner, 2011), imbricada en relaciones antagónicas (capital/trabajo), donde los diferentes actores con los que se interactúa interpretan situaciones específicas, y donde el poder se constituye sobre los recursos de poder, en relación con los diferentes niveles, actores y prácticas. Así, el poder puede ser analizado desde múltiples dimensiones. Ferner, conjuga la reflexión teórica y los resultados empíricos, y va demostrando la simpleza del análisis del NI, y la necesidad de ampliar y profundizar estos conceptos. En otras palabras, en sus diferentes variantes, el NI no logra dar cuenta de la complejidad que encierra la relación con diferentes estructuras de multiniveles, con multiactores, en espacialidades diferenciadas, mediadas por los intereses de cada uno de los actores que intervienen (grupos), por las presiones estructurales, por la diferenciación social (raza, nacionalidad, clase, género), es decir, por sus subjetividades (procesos de significación). Dentro de estas mismas limitaciones podría ubicarse el concepto *institutional projects entrepreneurs* (Colomy, 1998). Este autor intenta dar respuesta a la ausencia del poder, y cómo la deslegitimación también forma parte de la legitimación, debilidades fuertes en el NI. Frente a estas carencias, la propuesta, parafraseando a Ferner, también resulta simplista, al plantear que los *entrepreneur* podrían legitimar sus proyectos vía el discurso (Colomy, 1998), igualando las prácticas empresariales y su deslegitimación al discurso, realidad igual a discurso; en otras palabras, simplismo y reduccionismo. Otro tema interesante, pero poco explorado, es la discusión que presenta Mangi (2009) sobre la posibilidad de sinergia entre Bourdieu y su concepto de campo social, con el de campo organizacional, y la influencia de la psicología en la propuesta de Dimaggio (Mangi, L., 2009). Quizás el problema de fondo es que no hay cuestionamiento acerca de la concepción de realidad que asumen, de modo que siguen trabajando sobre una concepción de realidad que marca tendencias, y que en la práctica/prag-

matismo se tiende -irremediablemente o finalmente- al isomorfismo. Así, el cambio y las relaciones de poder solo pueden ser vistos como tendencia al equilibrio y convergencia hacia las mismas prácticas, dándole a la agencia (sujeto) un papel pasivo y de internalización de las normas. El problema del actor y su capacidad de agencia, de la elección individual, la legitimación y el cambio institucional, siguen siendo temas no superados, en debate y controversia.

### **CAMBIO Y PREDICCIÓN: EL ISOMORFISMO UNA TIPOLOGÍA DEL CAMBIO**

El análisis institucional-organizacional busca la predicción, y la forma de comprobar empíricamente algo, se da en el análisis de los campos organizacionales y en la persistencia de las prácticas (DiMaggio y Powell, 1983; Powell y DiMaggio, 1991; Powell y Dimaggio 2001: 106). Ante las presiones ambientales, las organizaciones adoptan la homogeneidad de prácticas (isomorfismo) y acuerdos que se encuentran en el mercado del trabajo, en escuelas, estados y corporaciones, en la medida en que respondan a presiones institucionales similares, aunque estas no se interesen directamente por la eficiencia. Las organizaciones pueden cambiar en la estructura formal, en la cultura organizacional, en las metas, programas y misión, o desarrollar nuevas prácticas y nuevas organizaciones, pero a 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 (DiMaggio y Powell, 2001, p. 108). 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, p. 106), y puede 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, etc.) 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.<sup>7</sup>

De acuerdo a DiMaggio (1983) y a 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 en 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, lo que 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 conlleva presiones para adaptar prácticas eficientes, que pueden fracasar 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), y 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 si se 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, p. 117). Las hipótesis parten del supuesto de *ceteris paribus*, y describen los efectos esperados en varias características del campo organizacional, sobre el grado de isomorfismos (disminución de la variación y la diversidad).

---

<sup>7</sup> DiMaggio y Powell (2001, p. 106) 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, es definido como la similitud de posiciones dentro de una estructura de red.

Para De la Garza el isomorfismo no es otra cosa que una reducción del nivel macro al nivel micro. No toma en cuenta que hay niveles de la realidad, que no hay reglas unívocas, y que la predicción -con base en categorías que pudieran ser controladas a semejanza de las ciencias naturales- no puede operar igual en lo social, porque los sujetos y la realidad están en movimiento, y no están determinados.<sup>8</sup> 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, en 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 NEOINSTITUCIONALISTAS**

Desde el NI, la presencia de instituciones sólidas (Estado contractual) es lo que explica el éxito o crecimiento económico de un país; así por ejemplo, el desarrollo de un país como México, es la cara del tipo de instituciones que allí existen. Un problema extra, como se comentó en párrafos anteriores, es que si bien North desarrolla teóricamente su supuesto cognitivo, las investigaciones no logran hacerlo, como tampoco explican la manera en que este proceso se da en las decisiones. Se habla de que se aprende o innova por metáforas, y lo dan por hecho, sin explicar el proceso por el cual se decide por equis metáfora y cómo opera, o por qué se decidió 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

---

<sup>8</sup> Desde el institucionalismo, una de las críticas más interesantes respecto a sus propios límites en la investigación empírica, en el tema de la predicción e inercia al isomorfismo, y su legitimidad imperante, se encuentra en Kraatz y Zajac (1996).

negocios multinacionales pueden ser influidos por el marco institucional y el contexto del país en el cual se instalen, en algunos casos mencionando problemas de poder y conflicto, pero las diferencias y explicaciones de estas 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 solo para explicar la importancia de las instituciones en el tema a investigar. Por ejemplo, en el inicio de la ciencia, sin ellas (las instituciones) no se hubiera dado la creación y difusión del conocimiento. La caja negra, digamos, que permanece en la penumbra y 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 allí, problemas a investigar de manera ecléctica. Por ejemplo, se asume la posición de North institucionalista, y se agrega 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 a cómo lo institucional limita o permite la regulación de las multinacionales en un mundo globalizado, con un operar transnacionalizado. Finalmente, 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, etc.) regulan a las multinacionales, y estas actuarían con base en las presiones para legitimar sus acciones. Por ejemplo, si el gobierno presiona para que se cubra una norma salarial, las empresas lo aceptarían para legitimar su imagen, con independencia de que se encarecieran los costos. En una posición donde el mercado influye, se logran imponer sobre él prácticas legitimadas, independientemente de su eficiencia y rentabilidad: el “bien social”. A las empresas no les interesa ana-

lizar esto en su configuración sociotécnica del proceso de trabajo, sino que lo asumen como lo hacen con la regulación internacional o nacional.

El mercado de trabajo sí es un tema de interés de los institucionalistas sociológicos-económicos-organizacionales. 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, etc.). La explicación tendría un contenido histórico relacionado con el desarrollo y consolidación de las instituciones, dependiendo del caso. En ambas posiciones, las instituciones reglamentan -de forma normativa- la manera 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 entran en juego 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 solo 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, de modo que solo 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. Otras investigaciones, desde el NI, apuntan hacia el estudio de las multinacionales y la forma en que se transfieren las prácticas manageriales, tema tratado en párrafos anteriores.

Las investigaciones empíricas que retoman los institucionalistas, en buena parte, consisten en comprobar las hipótesis propuestas por esta corriente, bajo categorías y modelos causales. La teoría es vista como un conjunto de hipótesis que hay que comprobar en la realidad, y cuyo resultado fue predicho.<sup>9</sup> Desde el configuracionismo, el eje fundamental de la investigación es la reconstrucción-

---

<sup>9</sup> Algunos autores han introducido la discusión sobre la ciencia y el significado de esta, vista a través de los criterios de verdad. Ubicándose unos en el relativismo y otros en el pragmatismo, derivando en el psicologismo (Boodin, 1998). Para

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. Estas 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).

La investigación empírica desde el configuracionismo (abordaje teórico-metodológico), toma la relación estructuras-sujetos-subjetividad-acción como eje para explicar la acción de los sujetos (en estos casos, laborales), abandonando el estructuralismo y dando un papel a estos. Algunas de las investigaciones (sin querer ser exhaustivos) que dan cuenta de esta nueva forma de hacer investigación, son los trabajos realizados por Celis (2008); en ellos da cuenta de la reconfiguración del sector bancario en Colombia, el papel de los sindicatos, el Estado y el empresariado colombiano, actores activos en la instauración de las relaciones laborales. Estas tienden a la divergencia, y se establecen en relación con las configuraciones sociotécnicas y subjetivas, donde la coyuntura juega un papel importante. La investigación de Retamozo (2009) sobre acción colectiva en los piqueteros (desocupados) en la Argentina, muestra cómo en la constitución del movimiento se configura la subjetividad colectiva, y en el estudio de los *call centers* en México, llevado a cabo por Inés Montarcé, la posi-

---

estos autores no hay una sola verdad, y esta es resultado de las consecuencias útiles, valiosas (pragmatismo) y de la satisfacción de lo logrado en los resultados, en correspondencia con la satisfacción del investigador. Así, la verdad se reduce a la satisfacción que se da en términos de valores (Booudin, 1998), o bien, la verdad responde a los resultados, (correspondencia con los hechos) (Williams, 2004).

bilidad de constituir la acción colectiva. La configuración social de la ocupación, la subjetividad, la identidad, junto a las condiciones materiales, se engarzan para dar sentido a la acción (Montarcé, 2015), o bien, lo hacen sobre las estrategias empresariales en la subcontratación internacional, por la influencia de las configuraciones culturales y la subjetividad (Hernández, 2012). Finalmente, cabe decir que estos textos se ubican dentro de la vertiente configuracionista

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 compararlos con sus diferentes posiciones, de acuerdo al contexto. Tres problemas metodológicos se pueden destacar: primero, el uso normativo de la teoría; se parte de hipótesis ya establecidas, globalizadas, de dimensiones definidas, por lo que el análisis consiste en comprobar lo ya establecido como “predecible”, pues solo se buscan -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. 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), pueden verse como nivel general, y como otros más concretos, 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 solo estas el eje de análisis principal; hay aspectos de la realidad que no se objetivan en una institución, y que 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 análisis, cuyo eje de discusión ha sido la relación entre estructuras (instituciones)/sujetos y sus acciones (decisiones), vemos más coincidencias que diferencias entre los diferentes institucionalismos: en todos hay una tendencia a igualar estructuras a instituciones, desconociendo los diferentes niveles de la realidad y su influencia en la propia institución. Para ellos, la estructura se oscurece cuando se institucionaliza, al estilo de las redes de Granovetter -una vez que se establece la red esta se institucionaliza, y deja de tener importancia como tal- y se convierte en reglas, normas, convenciones. Una aportación es ubicar a los actores en redes embebidas de lo social (NISE); sin embargo, no se toma en cuenta que no solo lo social interviene, sino también la subjetividad de los actores, quienes generan significados no solo económicos. Por otra parte, a pesar de que estas redes son de interés, no se define cómo se configuran ni qué tipo de redes son, o cómo se relacionan con la estructura, de modo que pareciera que la estructura también es absorbida por la red. Las instituciones se vuelven el eje que determina la acción, al generar la estructura de interacciones y limitantes de la racionalidad organizativa; entonces, 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 o a sistema, pues acepta la contradicción y su significado no está dado. La cultura forma parte de las estructuras (ob-

jetivación 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 solamente como redes claras y formales, sino en configuración. En otras palabras, hablamos de una reconstrucción de la relación entre estructuras/subjetividades-sujetos/ interacciones-acciones.

Todas las derivaciones neoinstitucionalistas aceptan la racionalidad limitada de los actores por falta de información perfecta, y por carecer de capacidad de cálculo, lo que crea incertidumbre (para la economía institucional y para el 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 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, se trata de un actor ubicado en redes, donde 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 respecto a valores (reglas), vista como restricción a otro racionalismo instrumental; hay un uso racional del conocimiento y solo saben construir decisiones de causa-efecto. Otro punto en el que coinciden todas las versiones institucionalistas, en mayor o menor medida, es 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 solo las reglas y las normas (reglas y normas también cognitivas) conforman los procesos de decisión, sino que 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 solo 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 solo 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, si toda acción económica debe ser tratada como de actor racional que siempre busca el máximo beneficio, aunque haya límites institucionales o cognitivos, y si es posible estudiar la acción económica como una acción social, es decir, ver a los actores económicos como actores sociales (Hernández 2003, 2012). Nos interesan las reglas y normas, pero con agencia. Tampoco interesa un sujeto oscurecido por 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, aunque no nos interesa ver al actor como puramente cognitivo; el conocimiento también implica procesos subjetivos (interpretación), culturales y de relaciones de poder, sentimientos, valores, lo estético, razonamiento cotidiano, la moral. Tampoco es interesante un actor que solo actúa de manera coherente con reglas y normas. Es decir, nuestro interés está en un actor que siempre interactúa con otros que influyen en sus decisiones, en 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; se trata de 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 la vez, el de la especificidad; es captar no solo lo general, sino también lo específico del objeto (De la Garza, 1998, 2014). 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) se basa 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 y el estético, y que es posible identificar empíricamente (De la Garza, 2001). Nos preguntamos sobre cómo aprehender la configuración de significados de los actores sociales, que se traducen en diferentes esquemas de acción, de acuerdo -en parte- con sus intereses, y sobre los cuales los actores construyen sus proyectos y planes; también lo hicimos 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* *mánager*), 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 solo económicos, y c) analizar la empresa, al empresario y al *top* *mánager*, 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 un sujeto social (Hernández, 2003, 2006), que se mueve entre estructuras-subjetividades-acciones, mediado por su subjetividad en interacción con las estructuras, generando acciones en un espacio de posibilidades. Si bien en estos tiene mayor peso el interés (ganancia), no por eso se anulan los otros aspectos (sentimientos, valores, lo estético, razonamiento cotidiano, lo moral). Se trata de ver al actor económico como sujeto social que interactúa siempre con otros actores, generando significados no solo económicos; en este sentido, hay una construcción de la decisión y de significados con agencia en interacción. No es una visión de actor determinado por las estructuras o la organización, pero sí presionado por estas. La acción se construye en la incertidumbre, en el juego de poder, en el proceso de dar sentido y de interacción con las estructuras, la subjetividad y las acciones. En este punto engrazamos con la relación empresa-empresario y el problema de cómo estudiarlo; definimos al empresario/*top* *mánager* como tomador de decisiones estratégicas referidas a la empresa, 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; sin embargo, para tomar decisiones se encuentra con la dificultad del cálculo, pues además de lo cognitivo, entra en juego lo no racional, la subjetividad, la cultura, el poder. Todo esto está en interacción con otros actores. En este sentido el empresario, el *top* *mánager*, no está solo, pues interactúa con socios, proveedores, personal administrativo, gerencias medias, en un marco de leyes e instituciones, y cuenta con capacidad de tomar decisiones en relación a las estructuras-subjetividades, aunque dentro de ciertos límites culturales, sin olvidar la ganancia. Además, las concepciones que tengan el empresario y el *mánager* 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, definidas como construcción de decisiones centrales para la empresa. Las estrategias no son ele-

mentos de la estructura, y habrá diferentes estrategias no derivadas mecánicamente de las estructuras, sino construidas en ciertas condiciones sociotécnicas y socioeconómicas, que pasan a través de las concepciones del empresario o *top* *mánager*. Como sujeto social, el actor empresarial genera significados -no solo económicos-, e interactúa con otros actores. Cuenta su trayectoria (experiencia), ya que 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* *mánager*, siempre que tome decisiones estratégicas en diferentes niveles, vinculadas con relaciones sociales e instituciones que definen su espacio de autonomía sobre dichas 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 y las instituciones, y si se puede 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 solo como resultado de las presiones estructurales, puesto que las decisiones de los actores y la objetivación de estas 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 per-

fil 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 servicios hacia adelante y hacia atrás, y cierto vínculo con los mercados de la tecnología, del trabajo, del 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 solo 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 y 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 interrelaciona con otra, 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, 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), tendiente a aumentar la productividad o calidad de procesos o productos. Otras estrategias que intervienen y se ponen en juego, tienen que ver con lo exterior a la compañía, y si bien repercuten

internamente, 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 y líderes sindicales. En las estrategias de segundo nivel se analizan las relaciones que se establecen con las instituciones y los actores que lo representan: con el gobierno -con los secretarios de sus distintas 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 e interior de la misma; es el análisis de las estrategias macroeconómicas (configuración del negocio) que emanan de las corporaciones en lo global y nacional, y cómo impactan el nivel I, y II de las estrategias, y su implementación (Hernández, 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, las empresas subcontra-

tadas (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 a acatar ciertas disposiciones. Estas 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 juego 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 responder la sociología clásica. Los institucionalistas se debaten entre dos posiciones extremas, la que mantiene la idea de actor racional acotado, ya sea por el contexto, las instituciones o lo cognitivo (NIE, NIES), y la que busca alejarse de esta, dando todo el peso -para la explicación de las acciones- a las normas, concebiéndose así, actores autómatas (NISO). Los primeros asumen que es imposible hablar de actores (económicos) sin la presencia de la racionalidad instrumental, aunque acotada por lo cultural y el contexto. Finalmente, el supuesto racionalista persiste, y esto sigue siendo lo que define y explica la acción. Los segundos, al buscar alejarse de la posición racionalista y enmarcar la explicación desde otras teorías (teoría 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 nor-

matividad, lo cual -para ellos- es dar por cerrado la discusión sobre el actor racional, al no actuar bajo este principio, sino por la norma (que 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: solo socava y oscurece un problema de fondo sobre la explicación de la acción. Si bien incorporan lo cognitivo (definido como esquemas y guiones mentales), no resuelven tampoco el problema, pues al actuar por esquemas mentales y guiones de prescripciones, la agencia de los actores es limitada y normada. Entonces, no podemos menos que definirlo como determinismo estructural normativo-cognitivo, aunque no se plantea un actor psicológicamente racional, que 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 posteriori* o castiga, según la eficiencia de estos en sus prácticas.

El problema central en estos últimos, y que permanece latente en los institucionalistas, es cómo lograr incluir las prácticas de los actores (empresarios, gerentes) en términos de la acción de los sujetos; es decir, cómo incorporar a los sujetos con agencia (un actor racional por definición implica un imperativo que quita agencia) y no hablar solo de instituciones y organizaciones desprovistas de actores. Quedan vacíos y 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 acrítica, y solo se busca probar estos supuestos globalizados. Podemos decir que el institucionalismo, en general, es una perspectiva que busca el orden y 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, y dio un paso adelante al introducir lo cognitivo, el contexto y las redes. Sin embargo, retrocedió en su idea de explicar la acción. Unos no pudieron o no quisieron ir más allá del actor racional explícito, agregando -ahora- el límite cognitivo, y a un actor ubicado

en redes sociales de interés (el NIE y el NISE); los que quisieron alejarse y abandonar el actor racional, derivaron al hombre regla que no piensa y reflexiona, 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/ acciones-interacciones, tomado como heurística y no como modelo teórico.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aldrich, Howard; Martinez, Martha (2001) "Many are called, But Few Are Chosen: An Evolutionary Perspective for the Study of Entrepreneurship". *Theory & Practice*, Sage Publications, pp. 41-56.
- Boodin, John (1998) "Truth and Meaning", pp. 172-180.
- Coase, Ronald H. (1996) "La Naturaleza de la empresa". *La Naturaleza de la empresa. Origenes, evolución y desarrollo*, Fondo de Cultura Económica, pp. 29-48.
- Campbell, John L. (2009) "Surgimiento y transformación del análisis institucional". *Estudios Institucionales: Caracterización, Perspectivas y Problemas*, Universidad Autónoma Metropolitana-Gedisa.
- \_\_\_\_\_ (2004) *Institutional Change and Globalization*. Princeton, Princeton University Press.
- \_\_\_\_\_ (2004) *Institutional Change y Globalization*. Princeton, Princeton University Press.
- Campbell, John L.; Pedersen, Ove (2001) *The Rise of Neoliberalism and Institutional Analysis*. Princeton, Princeton University Press.
- Celis, Juan Carlos (2008) *Reestructuración y Relaciones Laborales en la Banca de Colombia*. México, Universidad Autónoma de Querétaro.
- Colomy, Paul (1998) "Neofunctionalism and Neoinstitutionalism: Human Agency and Interest in Institutional Change". *Sociological Forum*, Wiley-Blackwell, vol. 13, No. 2, pp. 265-299.
- De la Garza, Enrique (2012) "El método Marxista, una propuesta configuracionista". *Tratado de Metodología de la ciencia social*, Fondo de Cultura Económica-Universidad Autónoma Metropolitana.
- \_\_\_\_\_ (2010) *Hacia un concepto ampliado de Trabajo: del clásico al no clásico*. Barcelona, Anthropos.
- \_\_\_\_\_ (2008) "Siete tesis acerca de la economía de la información". *Crítica Bibliotecológica*, vol. junio-diciembre.
- \_\_\_\_\_ (2006) "Neoinstitucionalismo ¿Alternativa a la elección Racional?: Una discusión entre la Economía y la Sociología". *Teorías Sociales y Estudios del Trabajo: Nuevos Enfoques*, Barcelona, Anthropos.

- \_\_\_\_\_ (2002) “La Configuración como alternativa del concepto estándar de teoría”. *Epistemología y Sujetos*. Universidad Nacional Autónoma de México-Plaza y Valdés.
- \_\_\_\_\_ (2001) “La epistemología crítica y el concepto de configuración”. *Revista Mexicana de Sociología*, Instituto de Investigaciones Sociales-Universidad Nacional Autónoma de México, vol. I.
- \_\_\_\_\_ (1998) *Hacia una metodología de la reconstrucción*. México, Universidad Nacional Autónoma de México-Porrúa.
- \_\_\_\_\_ (1994) “Las Teorías de la Elección Racional y el Marxismo Analítico”. *Estudios Sociológicos*, El Colegio de México, No. 35.
- DiMaggio, Paul J. (1983) “State Expansion and Organization Fields”. *Organization Theory and Public Policy*, Sage Publications, pp. 147-161.
- DiMaggio, Paul J.; Powell, Walter (2001) “Retorno a la Jaula de Hierro: El Isomorfismo Institucional y la Racionalidad Colectiva en los Campos Organizacionales”. *El Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional*, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública-Universidad Autónoma del Estado de México-Fondo de Cultura Económica.
- \_\_\_\_\_ (1983) “The iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”. *American Sociological Review*, Sage Publications, No. 48, pp. 147-160.
- Ferner, Anthony; Edwards, Tony; Tempel, Anne (2012) “Power, Institutions and Cross National Transfer of Employment Practices in Multinationals”. *Human Relations*, Sage Journals, vol. 65, No. 2.
- Gandlgruber, Bruno (2009) “Tendencias en la economía institucional contemporánea: entre actores e instituciones en la coordinación institucional”. *Estudios Institucionales: Caracterización, Perspectivas y Problemas*, Universidad Autónoma Metropolitana-Gedisa.
- Greengood, Royston; Hinings, Christopher R. (1996) “Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and The New Institutionalism”. *Academy of Management Review*, Academy of Management, vol. 21, No. 4, pp. 1022-1054.
- Grendstad, Gunnar; Selle, Per (1995) “Cultural Theory and New Institutionalism”. *Journal of Theoretical Politics*, Sage Journals, vol. 7, No. 1, pp. 5-27.

- 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.
- Hamilton, Gary G.; Feenstra, Robert (1998) "The organization of Economies". *Institutionalism in Sociology*, Stanford University Press.
- Hernández Romo, Marcela (2014) "Alternativas para el análisis de las multinacionales ¿Hacia dónde va el Neoinstitucionalismo?". Revista *Trabajo*, Centro de Análisis del Trabajo-Organización Internacional del Trabajo-Plaza y Valdés Editores, año 8, No. 12, Tercera Época.
- \_\_\_\_\_ (2012) *Estrategias empresariales en la subcontratación internacional: La influencia de las configuraciones culturales y subjetivas*. México, Universidad Autónoma Metropolitana-Plaza y Valdés Editores.
- \_\_\_\_\_ (2006) "Perspectiva Sociológica de los actores empresariales". *Tratado Latinoamericano de Sociología*, Anthropos.
- \_\_\_\_\_ (2003) *Subjetividad y cultura en la toma de decisiones Empresariales: Tres estudios de caso en Aguascalientes*. México, Universidad Autónoma de Aguas Calientes-Plaza y Valdés.
- Heydebrand, Wolf (1989) "New Organizational Forms". *Work and Occupations*, Sage Publications, vol. 16, No. 3, pp. 323-357.
- Jennings P. Devereaux; Greengood, Royston (2003) "Constructing the Iron Cage: Institutional Theory and Enactment". *Debating Organization*, Blackwell, pp. 195-207.
- Jepperson, Ronald (2001) "Instituciones, Efectos Institucionales e Institucionalismo". *El Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional*, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública-Universidad Autónoma del Estado de México-Fonde de Cultura Económica.
- Knight Jack; Ensminger, Jean (1998) "Conflict over Changing Social Norms: Bargaining, Ideology, and Enforcement". *Institutionalism in Sociology*, Stanford University Press.
- Kostova, Tatiana (1999) "Trasnational transfer of strategic organizational practices. A contextual perspective". *Academy of Management Review*, Academy of Management, vol. 24, No. 2, pp. 306-324.
- Konstanze, Senge (2013) "The New Institutionalism in Organization Theory: Bringing Society and Culture Back in". Published online: 8 January 2013@Springer Science+Business Media.

- Kraatz, Matthew S.; Zajac, Edward J. (1996) "Exploring the Limits of the Institutionalism: The Causes and Consequences of Illegitimate Organizational Change". *American Sociological Review*, Sage Publications, vol. 61, No. 5, pp. 812-836.
- Lawrence, Thomas B.; Suddaby, Roy (2006) "Institutions and Institutional Work". *The Sage Handbook of Organization Studies*, Sage Publications, pp. 215-254.
- March, James G.; Olsen, Johan P. (2005) "Elaborating the New Institutionalism". Working Paper No. 11, Arena, Centre for European Studies, University of Oslo. <http://www.arena.vio.no>
- \_\_\_\_\_. (1989) *Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics*. New York, Free Press.
- \_\_\_\_\_. (1984) "The Institutionalism: Organizational factors in political life". *American Political Science Review*, Cambridge University Press, No. 78, pp. 734-749.
- Mangi, Luis C. (2009) "Neoinstitutionalism and the appropriation of Bourdieu's Work: A critical Assessment". *RAE*, Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresa de Sao Paulo, pp.323-336.
- Meyer, John (2010) World Society, Institutional Theories, and the actor. *Annual Review of Sociology*, vol. 36, pp 1-20.
- \_\_\_\_\_. (1977) "The effects of educations as an Institution". *American Journal of Sociology*, University of Chicago Press, vol. 83, pp 55-77.
- Meyer, John; Montarce, Inés (2015) *Trabajo y Acción Colectiva en la Maquila Informacional de los Call Centers*. México, Universidad Autónoma Metropolitana-Delirio.
- Meyer, John; Rowan, Brian (1977) "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and ceremony". *American Journal of Sociology*, University of Chicago Press, vol. 83, No. 2, pp. 340-363.
- Nee, Victor (1998) "Sources of the New Institutionalism". *Institutionalism in Sociology*, Stanford University Press.
- Nee, Victor; Ingram, Paul (1998) "Embeddedness and Beyond: Institutions, Exchange, and Social Structure". *Institutionalism in Sociology*, Stanford University Press.
- North, Douglas (2005) *Understanding the process of Economic Change*, Princeton University Press, New Jersey.

- \_\_\_\_\_ (1998) "Economic Performance Through Time". *Institutionalism in Sociology*, Stanford University Press.
- \_\_\_\_\_ (1990) *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. New York, Cambridge University Press.
- \_\_\_\_\_ (1990) "Una teoría de la política basada en el enfoque de los costos de transacción". *La Nueva Economía Política: Racionalidad e instituciones*, Eudeba.
- Powell, Walter; Bromley, Patricia (2013) *New institutionalism in the Analysis of Complex Organizations*, prepared for The International Encyclopedia of Social and Behavioral Sciences, 2nd edition.
- Powell, Walter; DiMaggio, Paul (1991) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago, The University of Chicago.
- Powell, Walter; DiMaggio, Paul (2001) *El Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional*. México, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública- Universidad Autónoma del Estado de México-Fondo de Cultura Económica.
- Retamozo, Martín (2009) *Movimientos Sociales. Subjetividad y acción colectiva de los trabajadores desocupados en la Argentina*. México, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.
- Schmidt, Vivian A. (2006) "Give Peace a Chance, reconciling four (not three) "Neoinstitutionalism". *Ideas and Politics in Social Science Research*, Oxford University Press.
- Scott W.R; Meyer, John (2001) "La organización de los Sectores Sociales: Preposiciones y Primeras Evidencias". *El Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional*, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública-Universidad Autónoma del Estado de México-Fondo de Cultura Económica.
- Scott, W. Richard (1995) *Institutions and Organizations*. California, Sage, 2da. edición.
- \_\_\_\_\_ (1987) *Organizations: Rational Natural, and Open Systems*. New Jersey, Prentice-Hall.
- Seminario Permanente de Sociología del Trabajo, Empresas y Empresarios (SOTRAEM); <http://www.izt.uam.mx/sotraem>
- Simon, Hebert (1989) *Naturaleza y límites de la razón humana*. México, Fondo de Cultura Económica.

- Torres, V, Eugenio (2002) “Funciones empresariales, cambio institucional y desarrollo económico”. *Empresas y empresarios en la Historia de Colombia, siglos XIX-XX*, Norma.
- Williams, Michael (2004) “Context, Meaning, and Truth”. *Philosophical Studies*, Kluwer Academic Publishers, vol. 117, pp. 107-129.
- Williamson, Oliver E. (1989) *Las instituciones económicas del capitalismo*. México, Fondo de Cultura Económica, pp. 386-408.
- \_\_\_\_\_ (1975) *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York, Free Press.
- Williamson, Oliver E; Winter, Sydney G. (comp.) (1996) *La naturaleza de la empresa. Orígenes, evolución y desarrollo*. México, Fondo de Cultura Económica, pp. 29-48 y pp. 220-247.
- Willmot, Hugh (2011) “Institutional Work” for What? Problems and Prospects of Institutional Theory”. *Journal of Management Inquiry*, Sage Publications, vol. 20, No. 1, pp. 67-72.

## **CAPÍTULO III**

### **ESTRATEGIAS PRODUCTIVAS Y DE RELACIONES LABORALES GLOBALES DE FORD, BIMBO, CITIBANK Y AMÉRICA MÓVIL**

MARCELA HERNÁNDEZ ROMO<sup>1</sup>

Las grandes corporaciones planean y ponen en juego estrategias globales o regionales (locales), “buscan la “mejor” manera de ser, y tratan de mantenerse competitivas, para paliar las crisis por las que atraviesan. Es decir, toman decisiones e implementan estrategias para lograr una mejor eficiencia, costo y calidad, considerando también que dichas decisiones (estrategias) les permiten -desde la matriz- el control, y seguir detentando el poder de decisión. El interés principal, sin lugar a dudas, es obtener mayor rentabilidad. Pero estos procesos estratégicos están en continuo cambio (combinan lo global con lo local), en interacción con una colectividad de sujetos y de estructuras en diferentes niveles de la realidad, con diferentes subjetivi-

---

<sup>1</sup> Profesora investigadora del postgrado en Estudios Laborales de la Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa, México.

dades y permeadas por culturas (nacionales, regionales, locales, del trabajo, gerenciales, empresariales, etc.), conjugando las funciones de producción, distribución, comercialización y servicios. Es decir, es una articulación de negocios en interacción con relaciones de poder asimétricas (entran en juego las estructuras que las presionan, los gobiernos y sus instituciones, las leyes de los diferentes países o regiones donde se instalan, culturas, subjetividades), configurando nuevas articulaciones y significaciones de las relaciones entre empresas (al interior de las mismas), y nuevas formas de control, donde el resultado puede ser diferente al planeado. El arreglo que se da entre estas estructuras, subjetividades (proceso de dar sentido) e interacciones, forma una compleja red de configuraciones, en permanente proceso de reconfiguración. En este capítulo, el interés es establecer las configuraciones estratégicas empresariales de grandes corporaciones multinacionales con presencia en América Latina. Para esto, analizaremos las estrategias en dos sentidos: la que hace referencia al proceso interno de la empresa, es decir, la que se refiere a la configuración productiva y de servicios, y la planeada hacia el exterior. La primera implica el diseño de cambios tecnológicos, organizativos, culturales, de gestión de los recursos humanos, y de relaciones laborales y sindicales, tendientes a aumentar la productividad o calidad de procesos o productos. La segunda es la planeada hacia el exterior, cuestión que si bien repercute al interior de la empresa, implica otros procesos de decisión y de implementación, tales como: los procesos de descentralización, la incursión dentro de la cadena global de producción, que supone contar con ventajas competitivas de primer orden, como el dónde adquirir y desarrollar la tecnología, lograr la participación de socios e inversión extranjera, el establecimiento de redes de clientes y proveedores, el desarrollo o adquisición de marcas de prestigio (Hernández, 2007, 2012). Al contemplar empresas de servicios, incluimos una dimensión más a tomar en cuenta: el papel dado a los clientes (proveedores como cliente final) en las estrategias. El enfoque no clásico incluye la intervención del cliente en la producción o la circulación, vinculando producción, circulación y venta, tanto en manufacturas como en servicios. Es decir, si forman parte de la planeación de la estrategia y se configuran como sujetos labo-

rales ampliados, con repercusiones en la producción, en lo laboral y en el control de los procesos, los actores que intervienen en la relación (trabajador-cliente-empresa) se vuelven objeto de nuestro interés, para explicar las conformaciones de la configuración estratégica. Para la definición de las configuraciones estratégicas, se consideró el porcentaje de las ventas totales de las multinacionales hacia el exterior, el número de plantas productivas (filiales), las tiendas ubicadas en el extranjero, así como el número de empleos generados en lo global. Para ello, en la primera parte se presentan las estrategias de las multinacionales mencionadas, en el periodo señalado.

Al abarcar un número de dimensiones amplio, se tomaron varias fuentes para su análisis; a saber: informes anuales de las empresas, los informes laborales que se publican en las páginas web, los informes de la corporación que se publican en las Bolsas de Valores. Además, se seleccionó información que hiciera referencia a las acciones emprendidas, en relación con las multinacionales, en lo interno y en lo externo. Para esto se identificó si hubo cambios en la configuración socio productiva, en la configuración de configuraciones, y en qué consistieron. Alguna información es retomada de las entrevistas realizadas a informantes claves de las empresas. En el segundo apartado se buscan establecer las diferencias estratégicas entre estas multinacionales, y se hacen algunas reflexiones finales. El análisis comprende del 2000 al 2015, periodo en el que las corporaciones -en lo global- dan un viraje, e inician una reestructuración integral multinivel de largo alcance, que lleva a una nueva configuración productiva y del negocio.

## **ESTRATEGIAS GLOBALES Y DINÁMICA DE LAS MULTINACIONALES**

### **A) FORD UNA EMPRESA GLOBAL**

Ford es una multinacional automotriz emblemática de Norteamérica. La familia Ford ostenta el 40% de las acciones B con derecho a voto.

El CEO actual es Bill Ford, y nueve de sus miembros ocupan cargos directivos importantes. La compañía es reconocida por sus marcas Ford y Lincoln. Los sectores de negocio que la conforman son la automotriz y servicios financieros. El sector automotriz (manufactura y distribución de automóviles) tiene presencia en seis continentes, a través de sus seis centros regionales: Norteamérica (incluye a EEU, Canadá y México), Sudamérica, Europa, Este Medio, África y Asia Pacífico. Para el 2014, este sector generó 194,000 empleos, de los cuales 90,000 correspondieron a la región Norteamérica ([www.ford.com](http://www.ford.com)). Ford cuenta con 66 plantas en el mundo, de las cuales nueve funcionan como plataformas globales. La región norteamericana concentra 30 plantas productivas ([www.ford.com](http://www.ford.com)).

La unidad de Servicios Financieros integra a Ford Crédito y a otros servicios de finanzas que incluyen un holding de empresas: venta de partes de vehículo, distribuidores y *dealers* (*dealership*). Esta división es central, y define el éxito financiero de Ford, la provee de dinero fresco (*cash*), y le genera dividendos para invertirlos en investigación y desarrollo de productos. Se puede decir que es el negocio “lucrativo de Ford”; para el 2014, esta división sumaba 11,890 empleos globales (<http://corporate.ford>). Ese mismo año, Ford invirtió 6.9 billones de dólares en investigación, registró 877 patentes, vendió 24 vehículos renovados, amplió su mercado, y vendió 6.32 millones de autos, globalmente, obteniendo una utilidad de 3.6 billones de dólares. Ford Crédito obtuvo una utilidad de 1.6 billones de dólares (<http://corporate.ford>). Esta compañía, en los últimos 30 años, ha pasado por continuas crisis y reestructuraciones productivas y de configuración del negocio (Bernard, 2015).

## **CRISIS, RESTRUCTURACIONES Y CAMBIO EN LA CONFIGURACIÓN DEL NEGOCIO, PRODUCTIVA Y DE VENTA**

Hacia finales de los 90 y principios del 2000, la configuración del negocio y productiva de Ford (CNPF) manifestaba las debilidades

y agotamiento de una forma de organizar el negocio y de producir, que se reflejaba en la falta de competitividad de la empresa. Las manifestaciones más claras fueron la falta de calidad (seguridad en los vehículos), los altos costos, el precio, y un mercado interno y externo no satisfecho con sus productos. Por otra parte, la configuración del negocio de Ford se sustentaba -y se sigue sustentando-, en buena parte, en el financiamiento que otorga la misma compañía a los concesionarios, a través del departamento de operaciones de crédito (<http://corporate.ford>).

Para el 2005, la compañía ya daba cuenta de la crisis financiera por la que estaba pasando, por lo que no pudo seguir dando soporte de financiamiento a los concesionarios; no se vendían autos, había un decrecimiento del efectivo, y no se podía financiar a los consumidores del crédito (Ford, 2008). A esta situación, se sumaba un agravante más: EUA también daba signos de recesión, y se congelaban los créditos. La compañía empezó a sufrir falta de liquidez. Para el 2008, la situación se agravó al estallar la crisis general de la industria automotriz.

La competencia internacional, por su parte, introducía al mercado americano productos más eficientes, y había acrecentado la externalización, ya no solo de ensamble final, sino también de componentes y de manufactura flexible (Cutcher (2011), con menores costos productivos y laborales, al no contar esos segmentos con sindicatos. Estos aspectos, junto con la crisis financiera, la falta de calidad, el encarecimiento del combustible y modelos no demandados por el mercado externo, influirían en la baja demanda de los vehículos Ford. Desde nuestro punto de vista, esta crisis también reflejaba la pérdida de control del negocio por parte de la propia administración; pérdida de control de la calidad y en la producción, que llevó a una pérdida del mercado. Es en esta situación crítica que Bill Ford, CEO de Ford, decide contratar a Alan Mullay, ex CEO de Boeing, con experiencia en concepto y diseño de aviones (calidad y eficiencia tecnológica), para asumir la dirección de la compañía. Él llevaría la experiencia de la aeronáutica a la industria automotriz: el ensamble modular y la calidad total de los procesos. Se iniciaba así el proceso de reestructuración, bajo la gran estrategia denominada *One Ford, Way Ford*, “un

equipo” (global), un plan y una meta global”; un solo Ford, un solo camino para serlo. Su traducción en la práctica era -y sigue siendo- controlar conductas esperadas, lo que se espera de los trabajadores Ford. Estas serían: a) contar con conocimiento técnico, b) trabajo en equipo (*working together*) y modelar los valores (integridad, iniciativa, trabajar con seguridad), y c) *delivery* (entregar resultados) (Entrevista a informante clave, realizada el 18 de febrero del 2014).

La estrategia global, que es lo que opera actualmente, subrayaría la descentralización (externalización de los procesos de producción, diseño, herramental y de proceso), basada en la reorganización de la producción global, con soporte en la plataforma global (de menor complejidad) y la flexibilización de la producción (Brinkey 2003; Hernández y Bello, 2008; Liker y Morgan, 2011). La informatización ligada a la producción y a la venta, permitiría producir con base en la demanda global (Entrevista a informante clave). Además, la producción y los proveedores estarían integrados en la producción modular -y en gran escala- de los componentes. En este sentido, también se buscaba retomar el control e inducir un cambio en la cultura gerencial, pues las gerencias concentraban el poder e imprimían la dinámica sobre la cual operaba la empresa. Era el momento de romper con el *status quo* que prevalecía por más de 30 años, “en una forma de operar el negocio y la fábrica no competitiva” (Morgan y Licker, 2011).

Dos aspectos nuevos que se sumaron y pasaron a formar parte importante y de transformación de la estrategia global de Ford, y que son interesantes de analizar, tienen que ver con: a) la importancia, en esta compañía, de la conjunción entre producción y servicio como parte integral del negocio. En este sentido, para Ford, el cliente final (consumidor) se vuelve un elemento importante: es un referente de la evaluación, no solo del servicio (servicio de venta, rapidez en el trámite del crédito, buen servicio de mantenimiento, etc.), de la calidad de los productos y de lo que demanda el mercado. Además, se reconoce su participación como aportador de ideas para “innovaciones” en los productos. Así, el cliente se vuelve el referente al que hay que incorporar como parte de la gente que trabaja para Ford, por lo que se le incluye -y a su evaluación- como parte de la estrategia global. b) Los proveedores se vuelven eje central de la innovación y la pro-

ducción; esto deviene en una interacción mutua entre actores de las compañías, en sus diferentes niveles, rebasando los límites de control -de ambos- en las empresas.

Los Tier 1 establecen relaciones y contratos de larga duración (proveedores), y pasan por el control de Ford Company al requerir su aprobación, no solo en cuestiones de tecnología y calidad, sino también en lo referente a pagos a los trabajadores y tipos de prestaciones, vigilando las condiciones de trabajo y el pago mínimo del salario (síntesis de entrevista a informantes clave, realizada el 15 de marzo del 2014). En este sentido hablamos de una ampliación del concepto de empresa, de control y de sujeto laboral ampliado. Esta estrategia global contempló el cambio en las relaciones laborales y sindicales, ligándolo a una nueva forma de producir y de llevar el negocio, con implicaciones desventajosas y de pérdida de beneficios para los trabajadores (flexibilidad laboral y el *outsourcing*), y de ajuste para la administración. Es decir, fue una estrategia global integral de cambio y de acumulación de capital.

### **NUEVA CONFIGURACIÓN DEL NEGOCIO Y UNA NUEVA FORMA DE ACUMULACIÓN DE CAPITAL**

La planeación del cambio en Ford global se realizó desde la dirección (Liker, 2011; Cutcher, 2011). La puesta en operación implicó la conformación de equipos de especialistas globales (ingenieros altamente calificados en diseño y procesos) contratados -una parte- por *outsourcing*, e integrados a una plataforma global de comunicación en tiempo real, bajo la dirección de un líder (Liker y Morgan 2011). Las repercusiones de este cambio impactaron a los trabajadores de línea y al sindicato.

Entendemos la reingeniería mencionada, como la necesidad de la dirección global (CEO y empresa) de reapropiarse del control. En lo global, deciden centralizar decisiones y compactar las direcciones: los centros regionales de negocio pasaron de 106 a seis ([www.ford.com](http://www.ford.com); Hernández y Bello, 2008, p. 124). Esto se tradujo en una disminución

de la autoridad y liderazgo de los directivos regionales de los diferentes países, vía un control burocrático y de asignación de responsabilidades; ahora ellos dependerían y reportarían a la matriz (Cutcher, 2011; Liker y Morgan, 2011). Se planeó un nuevo mercado hacia la producción de autos medianos y pequeños -América Latina tomaría importancia en este punto-; la expansión ahora se dirigiría al mercado externo, hacia Asia pacífico (India y China) ([www.ford.com](http://www.ford.com)). La descentralización significó la externalización de los procesos de producción, diseño, herramental y de proceso (*outsourcing* de estos procesos) (síntesis de entrevista a informantes calificados, realizada el 20 de junio del 2014). Es decir, en el extremo, Ford solo realizaría el ensamble final del auto y algunas operaciones, *lean production*. Se implementa la plataforma global ligada a los proveedores; estos se reubicarían en el mismo espacio geográfico de la fábrica, reduciendo su número, produciendo y diseñando en conjunto (armadora y proveedores) (Liker y Morgan, 2011), lo que llevaría al ensamble modular, que se basó en la producción de kits (componentes y partes integrados modularmente, listos para ensamblarse, al igual que en la aeronáutica), que simplificaría el trabajo de ensamblado, generando una economía de escala de sus componentes (Hernández y Bello, 2008). Esto permitiría trabajar con base al J&T (Justo a Tiempo), y economizar tiempo y costo. La relación entre proveedores y Ford se complejizó; la interacción fue de largo plazo, lo que es una constante, buscando la lealtad de los proveedores.<sup>2</sup> En este proceso de cambio descubrieron la tecnología de la información y su utilidad, tanto en el proceso productivo como en la administración, y para la relación con los clientes (Sligman, 2005). La tecnología les permitiría tener una base de datos (historial) con la opinión del cliente y su evaluación sobre el servicio (atención, tiempo en otorgar el crédito, información sobre las características del auto, fallas, etc.), la calidad del auto, el

---

<sup>2</sup> Los directivos de Ford declaran estar conscientes de que antes de establecer la relación con los proveedores, eran mal evaluados por ellos, al no entablar relaciones recíprocas. Ahora buscan alinearse a la nueva configuración productiva y del modelo, entablando relaciones más cercanas (entrevista a informante clave, realizada el 22 de septiembre del 2014).

diseño, y la tecnología (gasto de combustible, arranque, frenado, conectividad, seguridad, ergonomía, color, etc.) (Ford, 2008; Sligman, 2005). Aunado a esto, se abrió un panel en la página de la empresa, para que el cliente diera ideas sobre qué innovar, qué le gustaría que

Cuadro 1. Reestructuración de la configuración de Negocios de Ford.

	2000	2013
Centros de negocio	106 centros alrededor del mundo.	Se comprime la estructura a seis centros con distribución regional.
Mercado	Autos y trocas grandes.	Nuevo mercado interno en EUA de autos medianos y pequeños.
Expansión	Norte América (comprende a México) y Europa.	Asia Pacifico (India y China).
Portafolio	Diversificado en producto y marcas.	Se concentra en reestructurar autos de la propia marca, venta de las otras marcas.
Descentralización	Externalización espacial.	Externalización del producto: diseño, herramienta, procesos.
Producción	Se producía de acuerdo con la capacidad de producción.	Producción en razón más directa con la demanda.
Burocracia	Ambivalente (seguían reglas burocráticas, no había responsabilidades claras).	Más burocracia y control rígido.
Proveedores	Producían parte de las piezas.	Descentralizan a proveedores.

Fuente: elaboración propia con síntesis de la información anterior.

se introdujera en el auto o qué quitaría. De hecho, esta es una de las actuales estrategias centrales de Ford ([www.ford.com](http://www.ford.com)). En este sentido, se puede decir que la empresa buscó al cliente final (consumidor) como referente e incidencia en lo productivo, al ser guía sobre cuáles son las preferencias (necesidades) de los consumidores a futuro. Buscaron alinear la producción y la innovación con base en las preferencias inmediatas y proyectadas del mercado, lo que implicaba dar un paso para alinear la producción con la demanda; de ahí que ahora uno de los principios que guían la producción, sea “poca mezcla, mucha variedad”. La idea final era que el auto pudiera ser producido a la medida del cliente. Pero, por otra parte, al estar tan competido el mercado, la lealtad del cliente a la marca requería de estrategias particulares, no solo de calidad productiva, sino de calidad en el servicio. Así, el cliente pasa a ser consentido, y forma parte de la “gente de trabajo de Ford”. Llevando a los servicios las técnicas de estandarización (una misma manera de vender, los pasos a seguir en la venta, información común al cliente, tiempo dedicado al cliente) y de calidad total (aplicación del *six sigma* en las ventas y servicios que otorgan), se conecta la producción en la fábrica con la atención y la forma de trabajar en servicios (Cutcher, 2011). De lo clásico a la inclusión de lo no clásico en lo productivo (Cuadro 1).

Se puede decir que antes de la reestructuración, era un modelo de negocio obeso, con una oferta de productos diversificada, que no respondía a las necesidades que el mercado global demandaba (EUA tenía una cultura de consumo de autos grandes, no así Europa y Asia, cuya cultura de consumo es el auto pequeño). En otras palabras, se producía sin tener como referencia el mercado global (en preferencia de los usuarios y las ventas realizadas).

### **CONFIGURACIÓN PRODUCTIVA: *LEAN PRODUCTION* “*ONE FORD, WAY FORD*”**

En producción, la estrategia puede sintetizarse en la producción basada en la demanda, la implementación de la plataforma global y

flexible, el ensamble modular, la informatización y automatización (robotización y *software*) en ciertas partes del proceso, la inclusión e integración de los equipos de trabajo basados en el sistema *lean/six sigma*,<sup>3</sup> la flexibilización del trabajo (diversas formas) y de los contratos colectivos, y la recuperación del control a través de los procesos de estandarización. Una mayor unilateralidad en las relaciones laborales y un sindicalismo con menor fuerza para negociar. La forma de operar la producción tiene como base la arquitectura única, ligada al ensamble modular, “única manera operativa de ensamblar”: el proveedor entrega el *kit* (integración de varios componentes) y el trabajador lo ensambla. No implica mayor recalificación, pues es una simplificación de las tareas que realiza el trabajador (informante clave). Esta única manera de operar impone una disciplina en la producción y estandarización de los procesos. Para Ford, la forma de lograrlo fue la codificación de la información de cada proceso, información obtenida por los equipos de trabajo conformados por un equipo (global y local) de especialistas (se identificaron los procesos- errores, formas de solucionarlos, el personal y la tecnología) (Cutcher, 2011; Liker y Morgan, 2011). La información se registró y el conocimiento obtenido fue (y es) devuelto a la empresa, que estandarizó y continúa estandarizando los procesos (Liker, 2011; Cutcher, 2011; Liker y Morgan, 2011). Se puede decir que fue la extracción del conocimiento de trabajadores y administrativos potencializado por la tecnología y la reingeniería de los mismos.

La estandarización requiere de una arquitectura común y definida de vehículos ensamblados en línea, sobre la cual se sub-ensamblan los *kits*, constituyendo una única manera de producir, bajo la técnica *six sigma* (conformada por una mezcla de las técnicas de calidad de Honda y Toyota) (Morgan, 2002; Liker, 2011). Manteniendo arquitecturas comunes en todo el mundo, logran calidad a nivel global

---

<sup>3</sup> De acuerdo con Curtch (2011, p. 142), el acercamiento entre la administración y el departamento de manufactura y RH es una historia reciente en Ford. En la negociación con el sindicato en el 2007, se estableció la inclusión e integración de los equipos de trabajo con los trabajadores de piso, con base a *lean production/six sigma*.

(entrevista a informante clave). En la comunicación se estipularía el rompimiento de la jerarquía, las reuniones informales cobrarían importancia, se definirían claramente las líneas de comunicación, y se discutirían las ineficiencias y errores en el equipo (global, local) (entrevista a informante clave; Liker y Morgan, 2011). La comunicación entre el equipo de ingenieros (la tarea de los ingenieros era y es estar diseñando y transformando procesos, simplificando las herramientas, y supervisar, sobre todo de las partes más automatizadas) y los altos niveles se intensificó: reuniones cada semana, mes y diariamente por internet (Liker, 2011; informante clave). Esta transformación trastocaría la cultura gerencial y la estandarización, y el control aplicado en el nivel del piso de la fábrica, se extendió hacia las gerencias; así, la resistencia y el sabotaje aparecieron en este nivel jerárquico (Liker, 2011; Liker y Morgan, 2011). Hay resistencia al cambio que supone definir cómo operar y pensar el proceso, que para la gerencia significaría, en términos sintéticos: innovar = nueva forma de hacer = estandarizar = disciplina = reportar = controlar. Lo anterior representa la pérdida de poder junto con la burocratización de las funciones; es alinearse a lo que se establece desde la gerencia. Las reglas y prácticas del trabajo cambiaron; ahora en la línea, el trabajador supervisaría la calidad y evaluaría el producto, por lo que se conformarían equipos de trabajo para resolver los problemas en el acto, concepto diferente al de célula de producción. Esto llevaría -y llevó- a un menor desperdicio de tiempo y costo (*lean production*), y al requerimiento de un nuevo perfil de trabajador técnico para la planta y supervisores con profesión de ingenieros. Pero también surgió la necesidad de menos trabajadores, y en algunos procesos, una mayor intensificación del trabajo (Cutcher, 2011). La automatización de las operaciones implicó una operación-un operador, es decir, una individualización del trabajo (Cutcher, 2015; Liker y Morgan, 2011).

Ford, hasta antes de la primera reestructuración del 2000, no contaba ampliamente con tecnologías de la información, lo que no le permitía tener una base de datos que diera cuenta de procesos y soluciones en relación directa con los clientes (Sligman, 2005). Si bien las plantas tenían tecnología automatizada y robots, cada una operaba

con sus propios procesos y soluciones (Liker y Morgan, 2011). En otras palabras, no se podía hablar de una introducción decisiva de prácticas organizacionales -al estilo japonés-, ni de técnicas de calidad ni de *lean production*, o lo que llamamos Nuevas Formas de Organización del Trabajo (NFOT), de acuerdo con la propia evaluación de Ford, que operaba bajo una cultura gerencial del dispendio<sup>4</sup> y de falta de definición de responsabilidades. En otras palabras, a principios del presente siglo, Ford no había logrado establecer con éxito la calidad total, ni había transitado a la producción flexible/*lean production*, ni planeado una estrategia que lo llevara a ser una empresa global. En este sentido, mantenía una configuración productiva tradicional, sin negar que en ciertas fábricas se estaban implementando, de forma parcial, técnicas de calidad basadas en las NFOT; sin embargo, esto no era una estrategia que emanara de la corporación, mucho menos, que fuera representativa de Ford.

### **ESTRATEGIA DE RELACIONES LABORALES Y SINDICALES: LA FLEXIBILIZACIÓN DEL TRABAJO Y SU PRECARIEDAD, Y LOS CCT, UNA ESTRATEGIA PARA BAJAR COSTOS LIGADA A LA SIMPLIFICACIÓN DE PROCESO**

La estructura laboral en los Estados Unidos, extendida a otros países, se basaba -hasta antes de la restructuración del 2006- en trabajadores de planta en todos los niveles (operativo, ingenieril, gerentes, directivos). Los directivos hacían carrera al interior de la empresa, pudiendo afirmarse que eran producto Ford (entrevista a informante clave). La comunicación entre ingenieros y *top* mánager no era ágil, primando la jerarquía, más no la definición clara de responsabilidades en los mánager (Liker y Morgan, 2011). En otras palabras, había

---

<sup>4</sup> Un informante clave de Ford narra cómo le sorprendió en una estancia en la matriz, el dispendio de recursos: cada administrativo tenía su computadora, impresora, teléfono, y lámpara de luz, en comparación con la austeridad japonesa.

una clara separación jerárquica entre los obreros, ingenieros y los *tops manager*, que en lo productivo se reflejaba en la división entre concepción y ejecución. Así, la comunicación no era fluida, y los problemas no eran socializados y resueltos de manera expedita (Liker y Morgan, 2011). Sin embargo, se contaba con un contrato colectivo de trabajo con logros sindicales importantes, que se extendían a los dependientes familiares. Pero de acuerdo con Cutcher (2011), en las negociaciones, el sindicato no lograría institucionalizar los beneficios logrados.

Entre el 2006 y 2007 (la negociación en los Estados Unidos duró un año), la administración negoció con el sindicato el cierre de plantas, despido de trabajadores, jubilaciones anticipadas, la transformación del CCT, tanto en la estructura de pago como en la instauración del trabajo flexible (UAW-FORD, 2011). El resultado fue la implementación del *outsourcing*, que impactó a todos los niveles, y llevó al adelgazamiento del organigrama. Desaparecieron el 35% de las vicepresidencias, se contrató por *outsourcing* a trabajadores, directivos estratégicos, diseñadores, ingenieros. Se cambió la composición y planes de beneficio, se eliminó el pago por méritos, no se pagó el beneficio adicional, se eliminó la ayuda para dependientes, se disminuyó el seguro de salud y se quitó el programa de beneficios por eficiencia. En la contratación de nuevos empleados por hora, se estableció una nueva estructura basada en salarios más bajos (US 19.30 por hora). Se implementaron nuevas reglas de trabajo flexible y el retiro voluntario. Ahora se contrataría extensivamente por hora, y el pago se haría por niveles (Ford, 2008). ¿Qué resultados arrojaron estas prácticas? Entre el 2000 y el 2012, se dio una reducción de salario efectiva de 10%, la eficiencia en ingeniería mejoró -en costos- en un 60%, el costo de herramienta en un 90%, y la producción, entre el 60% y el 40% (Liker y Morgan, 2011). La reducción de costos se logró en la manufactura (desarrollo) del nuevo vehículo: de 14 meses para la producción, se pasó a ocho meses. En síntesis, hay una reducción de vehículos en plataforma, lo que aumenta el número de vehículos en producción; se reducen la complejidad en manufactura (sub-ensamble modular a través de los kits), las compras a escala mundial y los costos fijos (Liker y Morgan, 2011).

Para algunos académicos, esta negociación entre Ford y el sindicato fundó nuevos patrones de negociación, al sentarse el sindicato y la empresa, en los Estados Unidos, a negociar por primera vez el CCT, con información confiable y transparente de la empresa. Se trató de discutir y acordar de manera conjunta la flexibilización del CCT, y establecer equipos de trabajo para lograr a calidad y la mejora continua (Cutcher, 2011). Sin embargo, para este autor, “la negociación ahora no fue sobre el aumento de un salario, sino un sindicato buscando un mínimo de concesión”. En este sentido, la negociación y la participación del sindicato implicó asumir lo planeado por la empresa; no definió ni decidió, sino que se sumó, colaborando en la estrategia de flexibilidad en el trabajo y de *outsourcing* planteadas por la administración, y aceptó nuevas reglas de trabajo. Así, no se puede hablar de una bilateralidad en las negociaciones, sino de una negociación, donde la administración llevaba la pauta, sin desconocer que por primera vez, la empresa buscó un acercamiento con el sindicato informando de las finanzas, y construyendo de forma conjunta la forma de operar la estrategia ya planeada. El sindicato, sin embargo, no ganó en bilateralidad, y más bien, operó en *union corporatism*.

En síntesis, para la compañía, flexibilizarse y desregular las relaciones laborales era parte de la estrategia global de transformar la forma de producción tradicional de Ford, donde la descentralización del producto y el *outsourcing* configuran una red de relaciones que se volvería la nueva estrategia global de acumulación de capital (De la Garza, 2012). La combinación de presiones estructurales (crisis económica, de calidad, financiera, de competitividad), que implicó multiniveles (global, nacional, de la corporación, la empresa) y actores (el Estado, el sindicato nacional y local, administración, senado), fue el contexto sobre el cual se asentó la reestructuración productiva y laboral del negocio en Ford.

## **B) GRUPO BIMBO (GB)**

Grupo Bimbo (GB) es una empresa panificadora oligopólica, de capital mayoritariamente mexicano. La matriz se encuentra en Mé-

xico, y la mayoría de las acciones pertenecen a la familia Servitje (75%), que ha ostentado la dirección de la empresa por 70 años. GB produce, distribuye y comercializa sus propios productos en México, y en gran parte de los países donde se ubica. Actualmente, es la panificadora número uno por ventas, de las cuales el 54% son en dólares. Tiene presencia en 22 países y tres continentes. En diciembre de 2015 obtuvo ingresos por 190,000 millones de pesos (MDP) y un valor de mercado -a principios de diciembre- de 13,500 millones de dólares (MDD) (Bello Alberto, 2015-2016, pp. 114-116). Cuenta con 145,000 trabajadores en el mundo; produce y comercializa 10,000 productos, y cuenta con 2.2 millones de puntos de venta, 52 mil rutas de distribución y 144 plantas, de las cuales 40 se ubican en México y 85 entre Estado Unidos y Canadá (Bolsa Mexicana de Valores (BMV), informe anual 2013). En este sentido, por el número de plantas, trabajadores y ventas totales, los mercados principales del grupo son el mexicano y el de América del Norte.<sup>5</sup> Bimbo tiene 70 años de presencia en el mercado mexicano y solo cerca de 10, a nivel multinacional.

La internacionalización del Grupo Bimbo (GB) comenzó hacia finales de los años noventa, periodo en el que principalmente se expandió hacia América Latina, haciendo un intento tímido en EUA; posteriormente, se expandiría a China. Sin embargo, la expansión internacional de la empresa, ligada a una estrategia global, se inició

---

<sup>5</sup> El negocio opera con las siguientes marcas comerciales y productos: 1. Productos panificados (Bimbo) que produce, distribuye y comercializa pan de dulce, de caja, tortillas, tostadas y barras de cereal) y Marinela (pays, pasteles, galleta). 2. La división Bimbo Bakeries, USA (BBU), pan empacado y dulce, se destina a mercado minorista en EUA; la distribución de productos es importado desde México, para el mercado mexicano e hispano. El 58% de la distribución es operada por terceros. 3. La división El Globo (pan y pastelería) para un nivel de consumo alto. 4. La cuarta división es la que corresponde a América Latina (OLA). 5. La quinta división es Bimbo China (Bimbo Beijing Food Company); son empresas de comercialización y cuentan con dos plantas. 6. Finalmente, la división de botanas (Barcel); las plantas se encuentran en México y exportan hacia EUA, Centro y Sudamérica. Comprende el negocio de dulces con las marcas Vero, Coronado, Ricolino y Lara.

en el 2005, y solo se consolidaría en el 2009. La internacionalización se logró gracias a una agresiva y global estrategia de expansión y diversificación espacial hacia EUA, Canadá y España, junto con la implementación de nuevas estrategias globales productivas, al estrenar -de lleno- en el mercado norteamericano (Informe anual Grupo Bimbo, 2000, 2002, 2005).

El negocio está estructurado en tres grandes divisiones: a) las plantas productivas (fabricación del pan, principalmente), b) las agencias de comercialización (ventas) y c) el sistema de distribución y servicio. El principal producto que producen, distribuyen y comercializan es el pan de caja, base del Grupo Bimbo Global: el 64% del mercado estadounidense consume este producto (Bello Alberto, 2015-2016, pp. 114-116). Las estrategias de crecimiento y productivas pueden sintetizarse en: a) la expansión y diversificación a través de la compra de compañías extranjeras con sus marcas, o con la apertura de nuevas plantas (y con el cierre de otras); b) el intercambio de una estrategia de integración vertical (Cherm, 2008), en búsqueda de una economía de escala en la materia prima;<sup>6</sup> c) la estrategia de informatización y automatización que llevó a la construcción de la infraestructura tecnológica, no sólo en producción, sino también, en la construcción de una amplia plataforma de información; es decir, vincular la informatización y la automatización de los procesos operativos de ventas con los procesos productivos. El sistema de información permitiría estar en red con sus filiales, y así tener información concentrada y un mayor control de procesos, personal y ventas. Esto se materializó -en lo operativo- en la búsqueda de la estandarización y control de los procesos. La compañía sigue invirtiendo en la reestructuración integral de la configuración socio técnica productiva, aunque parte de las nuevas plantas que se sumaron como resultado de la compra de nuevas marcas, según sus propios datos, son obsoletas (Ramírez, 2015). La tecnología fue -y sigue siendo- una de las principales estrategias de este grupo, y parte

---

<sup>6</sup> Así como la fábrica de mermeladas las compró el hijo de Roberto Servitje; es decir, continúan -de cierta manera- perteneciendo a la familia (Cherm. S. Silvia 2008).

fundamental de aquella que le permite convertirse en multinacional, en la búsqueda de un mercado más global; d) inversión en logística: estrategia central de distribución, comercialización y de control de GB, que le ha permitido concentrar una alta capacidad de operación en México. A pesar de ello, sin embargo, no ha podido consolidarse como estrategia global en EUA, el 58% es distribuido por terceros, al igual que en ciertos países de América Latina. Los diferentes mercados con preferencias en productos más dietéticos, por ejemplo, las leyes y reglas en la distribución y consumo de cada país, y la forma de adquirir los productos alimenticios por los consumidores, han limitado la integración de la estrategia de Bimbo México en lo internacional, impidiéndole introducir productos nuevos de su propio portafolio. En México, por ejemplo, es en la tienda de abarrotes donde se comercializa el pan de caja, mientras que en EUA, es a través de los supermercados. Bimbo trató de posicionarse en el mercado de EUA, implementando la misma estrategia de distribución y comercialización, ejes centrales para su éxito, tanto en el extranjero como a nivel nacional; sin embargo, el resultado fue fallido, y en el 2002, lo llevó a una crisis financiera y a su rescate por parte del Estado, al condonarle el pago de impuestos (Hernández, 2007). Hay factores que inciden más allá de lo productivo o de la propia comercialización; en este caso, tuvieron que ver con las reglas institucionales y la forma de operar de las compañías, lo que implicó costos y barreras sindicales diversas, en los diferentes países en los que se instaló. En EUA, distribuir en 50 estados el producto, se tornó en un problema; el sindicato transportista no aceptó hacer reparticiones en horas fuera de las estipuladas en su horario de trabajo, de modo que la estrategia de distribución no pudo ser replicada en EUA. La empresa tuvo que negociar mejores compensaciones y mejor seguro de salud con los trabajadores (Bello, 2015).

La estrategia de expansión y de convertirse en multinacional, llevó a GB a una reorganización -en lo nacional e internacional- al interior de las filiales. Se buscó -y se busca- establecer sinergias en todas sus plantas y centros de distribución, tanto en tecnología, como en administración y logística; esto implicó el cierre de plantas (sobretudo en EUA, que contaba con instalaciones caducas con más de 100 años

operando) (Bello, 2015, p. 118), la reingeniería de todos los procesos (en especial en los *layout*), introducción de automatizada en todos los procesos operativos y en lo gerencial. Se estableció un sistema de información automatizada que enlaza la recepción de insumos, con producción y proceso de venta.

En lo gerencial, esta tecnología permitió -y permite- contar con la información de las diferentes fábricas, centros de distribución, agencia de ventas (inventario, registro de materias primas) y del personal (disciplina de trabajo, limpieza y orden). Con la introducción de la *hand held*, se da el control de las ventas en menudeo, de la mercancía en bodega y flujos de venta para definir horarios y rutas (Síntesis de entrevistas a informantes claves, realizadas el 14 de octubre del 2014).

En Bimbo, el cambio tecnológico más importante fue la introducción de la *hand held* (microcomputadora de mano que procesa información en tiempo real) en ventas, lo que transformó el proceso productivo de circulación y ventas, al ligarlo a la producción (síntesis de entrevistas a informantes claves). Sin embargo, esta estrategia productiva de primer orden, no ha podido ser implementada en todas las plantas, ni en todos los países (entrevista a informante clave).

## **LA ESTRATEGIA DE RELACIONES LABORALES Y SINDICALES**

La empresa tiene la estrategia de contar con sindicato, en el sentido más puro de cómo opera en México el sindicalismo (ver contexto del capítulo sobre México), como garante de la paz laboral y la tranquilidad empresarial. Sin embargo, a pesar de un mundo globalizado en muchos aspectos, no todos los sindicatos -en los distintos países- funcionan y operan de igual manera. En EUA, el sindicato es una fuerza laboral; cuando el GB compró las compañías norteamericanas, no contabilizó los planes de pensiones (en los planes y costos de las pensiones en EUA participan 34 de los llamados multipatronales), y no consideró que las plantas, además de ser muchas de estas obsoletas,

contaban con una mano de obra en edad de jubilarse (15,100 trabajadores) (Bello, 2015, p. 118). El costo para cubrir las pensiones equivalió a 80 MDD. En otras palabras, el buscar ser una multinacional, implicó múltiples mediaciones y aprendizajes; una de ellas, aprender que las legislaciones laborales, los sindicatos y sus representantes, no operan bajo las mismas leyes, instituciones y culturas sindicales en los distintos países del mundo.

### C) CITIGLOBAL (CG)

Citigroup es la mayor transnacional de servicios financieros en el mundo, con sede en Nueva York; forma parte de NYSE (New York Stock Exchange, Bolsa de New York) y es una compañía con presencia en 160 países. Para el 2014 contaba con 265,300 empleados, 200 millones de usuarios (clientes), y 16 mil oficinas alrededor del mundo. Es uno de los bancos más emblemáticos de EUA (tercer banco del país), con una tradición de más de 200 años (se fundó en 1844) (es.wikipedia.org. Citigroup). Esto nos habla de una trayectoria de vieja data, que puede ser analizada estudiando etapas ligadas a grandes reestructuraciones globales y crisis, no sólo financieras, sino también éticas (credibilidad) y de confianza de los clientes, al verse involucrada en presuntos fraudes.<sup>7</sup> Las estrategias en Citigroup son muy dinámicas, con una política agresiva de expansión; se replantean y reestructuran continuamente. Sin embargo, para este trabajo, solo abordaremos las reestructuraciones llevadas a cabo hacia finales de los 90 y hasta el 2014, mismo periodo que para el resto de las empresas analizadas. Las principales estrategias que implicaron

---

<sup>7</sup> Respecto a posibles fraudes de Citi, el más notable en las últimas décadas, ocurrió en el 2002, con el caso de Enron. En 2008, Citi acuerda pagar 1,660 millones de dólares a los acreedores de Enron, para finalizar con una demanda por su responsabilidad en el caso. La penúltima gran crisis de CG fue la hipotecaria subprime, cuando el banco anuncia pérdidas por 27,700MDD, renuncia el CEO, y el banco es rescatado por el gobierno de EUA (Expansión, 2014, pp. 78-79).

cambios, pueden ser ubicadas en años específicos, vinculadas a sucesos críticos (crisis), o presionadas por mantenerse en el mercado y expandirse. Podemos hablar de tres momentos claves que marcan los ejes directrices de la estrategia, lo que no quiere decir, que entre un momento y otro no se desarrollaron estrategias parciales y complementarias de la estrategias centrales o cambios de la mismas. El primer momento se encuentra hacia finales de los años 90 y principios del 2000, cuando Citiglobal inicia un proceso de reestructuración, tal vez el de mayor impacto, al contemplar un proceso de implementación continuo, en el corto, mediano y largo plazo. El objetivo central era convertirse en una empresa de negocios globales, a través de la red internacional que ya tenía estructurada como resultado de sus estrategias de expansión anteriores al 2000 (Citi Annual Report, 2000). Es un periodo de cambio en la configuración del negocio, y de innovación tecnológica y organizacional (reingeniería). La segunda reestructuración fue resultado de la crisis financiera de las hipotecas (subprime) del 2008. El banco declaró una pérdida 27,700MDD, además de verse afectado en la credibilidad y confianza: no había actuado con “ética”, al no implementar suficientes controles; la supervisión había sido laxa (esta laxitud en los controles, es uno de los problemas que continuamente se presentan en la compañía). El banco fue rescatado por el gobierno de EUA, y hacia el 2009, inicia una nueva reestructuración, que venía ya desde el 2007, y que continúa hasta ahora. Se contempló el despido de personal en todos los niveles (52 mil trabajadores a nivel mundial), se vendieron activos, y se aplicó un nuevo sistema de control (Report Annual Citi, 2009). Además, se implementaron cambios de estrategia: se pasó (realineación de la administración) hacia la banca global de consumo. Pero también se reconfiguraría el modelo de negocio al dividirse en dos, la banca tradicional y Citi Holding, que operaría los activos, la intermediación financiera y el financiamiento de consumo local, entre otros (Report Annual Citi, 2009). Sin embargo, hay que anotar que pese a esta crisis, CG mantiene su estrategia de largo plazo, que era y sigue siendo, el fortalecimiento y crecimiento de la plataforma global tecnológica iniciada a principios del 2000, así como la reingeniería de los procesos (basados en los principios de calidad

del *lean production*). Un tercer momento de reestructuración puede ser establecido como resultado de los procesos desencadenados en 2014, debido a una serie de escándalos, nuevamente por falta de controles y de ética (supuestos fraudes), vinculados -concretamente- con la filial mexicana (entre periodos hubo otros escándalos por este problema de controles). Se profundiza la estrategia tecnológica en todos los niveles, buscando desplegar un banco integrado y una plataforma que mantenga al banco y clientes en interacción constante las 24 horas, tanto en resolución de necesidades como en productos y servicios, buscando establecer las bases del banco global digital del futuro (Report Annual 2014). De acuerdo a las declaraciones del CEO, esta falta de control, que lleva a una nueva crisis de confianza y de pérdidas económicas, hace que se vuelva a la raíz del negocio: la banca corporativa y de inversión (multinacionales y clientes globales), abandonando la banca de consumo. Define (decreta) la vuelta a los pilares fundacionales de la corporación: gobernanza, cultura (meritocracia), tecnología, y un tema relevante, la ética y los mecanismos de control ([citigurop.com](http://citigurop.com)). Estos tres momentos estratégicos tienen impacto en América Latina, como se verá en cada uno de los países analizados.

c1) La estrategia global de Citi Group, estrategia de largo plazo: 2000-2015 Reconfiguración del negocio de lo regional a lo global

De acuerdo con Baron y Besanko, la estrategia fue multidimensional, referida a cambios en el modelo de negocio, pasando de la dimensión geográfica a la organización multidimensional (Baron y Besanko, 2001), reorganización-reingeniería organizacional, donde el cliente sería la principal prioridad (no el producto), y un nuevo sistema de compensaciones (Baron y Besanko, 2001). En otras palabras, se pasaría de la descentralización de operaciones de la geografía individualizada (grandes corporaciones operando individualmente en mercados de la OCDE), a la organización en red global. Los clientes ya no serían las compañías locales de los países agrupados en la OCDE, sino las grandes corporaciones globales (las

1,400 más importantes en el mundo). El producto que se ofrecería sería el financiero (de acuerdo a las necesidades de un cliente global), y la atención a grandes compañías aseguradoras e inversiones institucionales (Report Annual, Citi, 2009). Los clientes serían la industria automotriz (automóvil), la industria de la química, la aviación, la electrónica y el *retail* (ventas al por menor). La organización funcionaría a través de un equipo de banqueros especializados en relación directa con el cliente, diseñando el producto de acuerdo con las demandas de este, abriendo nuevos productos, descubriendo e identificando oportunidades, y proveyendo de servicios adicionales; es decir, la confianza y búsqueda de una identidad individual con el cliente (identificación entre el cliente y el ejecutivo con “los mismos intereses, ganancia y reducción de costos”) (Baron y Besanko, 2001). Para el banco, el objetivo central sería hacer ganancia con el cliente. El aliciente para los ejecutivos que operarían este nuevo modelo serían mayores comisiones, basado en un nuevo sistema de bonos: en el nivel corporativo, el bono sería por contribución individual a la corporación, por unidad de negocio de acuerdo al performance (actuación). Los altos incentivos, resultado de múltiples dimensiones, generarían múltiples ingresos por reconocimiento, por producto y por cliente (Report Annual Citi, 2009). Sin embargo, como veremos más adelante, esta nueva configuración del negocio no prometía los mismos alicientes. Para los niveles más bajos de la pirámide, la reestructuración tecnológica y reingeniería que se realizaría en todos los procesos de trabajo (corporativo, sucursales, banca), basadas en las *six sigma* y J&T de la industria automotriz, impactaría de manera negativa: intensificación precarización y flexibilización del trabajo y de las relaciones laborales, pérdida de calificación, y decrecimiento en sistema de bonos y compensaciones.

## c2) La apuesta por la tecnología: Plataforma Tecnológica Global Informática

La plataforma tecnológica permitiría desplegar un banco integrado, capturar economías de escala, desarrollar negocios asociados a negocios internacionales, incrementar el mercado, y posicionar a la marca

(imagen competitiva) (Avery y Babu y Singer, 2008). La idea central era crear la red global de negocios a través de la tecnología “our global transaction services” (GTS), distribución de la plataforma que operaría el negocio vía local. La plataforma de tarjetas permitiría, como sucede ahora, el acceso instantáneo de los clientes a sus cuentas, productos y servicios, en interacción con el banco (Report Annual Citi, 2009). El desarrollo de *mobile consumer bank* le abriría las puertas a más mercados, y los acercaría al tan soñado “banco digital del futuro”. Este ideal se convertiría en uno de los ejes de los principios de CG, asumiéndolo como la “nueva cultura citi” (Citi Annual Report, 2012). El conformar la plataforma global tenía -y sigue teniendo- la finalidad de controlar todos los sitios webs tecnológicos en contenido y forma, reduciendo costos al contar con un software que albergaría el número de productos y servicios que ofrece el banco, información del cliente y de la relación con él (tecnología de la información, stock de información), y del personal que operaría el servicio. Esta tecnología les permitió estandarizar y controlar los procesos, introduciendo la innovación tecnológica de la información y la administración por operaciones, a través de los incentivos de la calidad, estrategia central de CG. La automatización de los procesos buscaba centralizar las operaciones, proveyendo y creando soporte tecnológico para los clientes en J&T, lo que reforzaría la eficiencia (rapidez en el servicio), la interacción con el cliente las 24 horas y la estandarización de los procesos (Citi Annual Report, 2009). El objetivo sería implementarlos en todas las subsidiarias en el mundo, y así convertirse en una organización global (Avery y Bab y Singer, 2008), consolidando la red internacional de clientes. Actualmente, del listado de las 500 empresas más importantes en el mundo, el 95% son clientes de CG (Report Annual Citi, 2014). Los CEO operarían y atravesarían las regiones globales. Por otra parte, también les interesaba contar como cliente con la nueva clase con poder adquisitivo, la *affluent class*, que cuenta con alto poder de consumo; su lema se vuelve entonces, “Citi client anywhere is a Citi Client everywhere” (Report Annual Citi, 2014).

c.3) *Lean production* y la producción de los servicios:  
*six sigma*, automatización, reingeniería, transformación  
 del espacio de trabajo, cambio en la configuración  
 sociotécnica (estrategia de tercer nivel)

Hacia finales de los años noventa (1997), CG inició la reestructuración productiva de los servicios, que no fue financiera, sino organizacional y tecnológica (informatización y automatización). Retomarían de la automotriz la técnica *lean production* y *lean flujo*, en específico, las técnicas de calidad aplicadas en la producción, las *six sigma* (Liker, 2011),<sup>8</sup> que integran la reducción del ciclo de tiempo, cero defectos y la formación de equipos de trabajo. El objetivo es salvar procesos en tiempo real en la línea de servicio (equipos de trabajo funcionales que atraviesan todos los procesos), y buscar clientes leales y su satisfacción,<sup>9</sup> pasando a definir la organización en términos de la calidad de estos servicios, reduciendo el tiempo de respuesta y de resultados, e introduciendo rápidamente nuevos productos (Rochelle, 2000, AQP). Los principios de la doctrina de calidad en la industria automotriz (*six sigma*) fueron traducidos a los servicios financieros: a) en la centralidad del cliente-producto (en la manufactura sería producto-cliente), para su implementación. Por ejemplo, el trabajador (cajero) y el cliente juegan un papel central al estar en interacción; en otras palabras, el servicio no se realiza sin el cliente, y este se vuelve parte activa de la producción del mismo. Para lograr los objetivos, se requiere de un trabajo conjunto (entre cliente/trabajador, cliente/ejecutivo, cliente/banquero); la responsabilidad del ejecutivo -o cajero- sería mostrarle a los clientes los beneficios de operar sus finanzas en este banco; b) el ciclo de tiempo y cero defectos se mediría por el impacto sobre cómo se sirve al cliente. De acuerdo a ellos, no se trataría solamente de ejecutar

<sup>8</sup> *Six sigma* equivale a decir 3.4 defectos por millón de oportunidades. En la práctica en CG equivalió a la reducción del 75% del ciclo de tiempo= a dos horas y media (Licker, 2011, Basanko, 2009).

<sup>9</sup> Se puede apreciar el paralelismo con la estrategia denominada *One Ford*, en la aplicación de la técnica y la metodología llevada a cabo para su implementación.

rápido el servicio, sino de evitar las redundancias (la estandarización de tiempos y movimientos permitirían evitar los errores, las frases repetitivas se estandarizarían, etc.); o hacer lo mismo con menos, y c) implementar el *performance*, traducido, como la estrategia de calidad (corazón de la estrategia) (Rochelle, 2000). En otras palabras, la calidad estaría también en razón del *performance* como una única oportunidad de diferenciarse de la competencia, a través de la relación cara-cara con los clientes y con el propio staff (Entrevista a informante calificado). La calidad en el servicio debería -y debe- verse reflejada en los ojos del cliente: “Hay que mirarlo fijamente al ofrecerle y finalizar el servicio. Ahí se verá reflejada la calidad en el servicio y la confianza”. Esto se traduce en una regla que se establece en los manuales de puestos para ejecutar bien el servicio (Rochelle, 2000). Esta estrategia basada en la industria automotriz, sería uno de los ejes de la reestructuración, cuyo impacto no solo buscaría la reducción de costos y mejorar la calidad en el servicio al cliente, sino -y al igual que en Ford- recuperar (tener) el control del proceso de trabajo, e inculcar una nueva cultura del trabajo basada en técnicas de intensificación (tanto en el aumento de las tareas a realizar como en la rapidez de su ejecución), buscando introyectar un control subjetivo de cómo deben de accionar, en el proceso de trabajo, el ejecutivo y el trabajador de piso. En otras palabras, buscaban imponer una cultura del trabajo concebida desde la dirección corporativa, puesta en práctica por las gerencias medias competitivas e instrumentales (cultura americana gerencial basada en los incentivos). Esta reestructuración organizacional iría a la par del cambio tecnológico, e impactaría la configuración sociotécnica de los procesos de servicio. Los resultados, a grandes rasgos, fueron la reducción del ciclo de tiempo en un 75%, la conjunción de tareas, el aumento en la automatización de los procesos, y con esto, la disminución de personal y redefinición del espacio físico (*layout*) de trabajo (Rochelle, 2000), y la pérdida de sociabilidad entre los trabajadores (no había tiempo ni espacio para platicar). En síntesis, se puede decir que la estrategia tenía como objetivo la búsqueda de la eficiencia (para la reducción de costos) y calidad (servicio al cliente), vía el control rígido de los procesos y de los trabajadores en la atención al cliente, en todos los niveles jerár-

quicos (estandarización en la forma de atención al cliente), basado en las competencias individuales del personal.

### **LA BANCA DE CONSUMO GLOBAL: REINGENIERÍA DE LA ESTRATEGIA DE CONSUMO**

Para el 2014, la banca global de consumo contaba con 130 mil empleados y 100 millones de clientes, tenía ingresos de 36,000 MMD al año, y aportaba el 16% del total de las utilidades las de Citigrupo (Report Annual Citi, 2014). De acuerdo a Medina Mora, en el 2009, después de la crisis de 2008, era necesario cambiar de estrategia y “olvidarse del pastel e ir solo por la cerezas” (Ramírez Zacarías, 2015). Esto se traduciría en abrir sucursales en las 100 ciudades más importantes del mundo (aunque también implicó el cierre del 20% de sucursales en localidades menos importantes), atender los segmentos de mercado medio-alto hasta el alto (dejar fuera los segmentos bajos), reducir la gama de tarjetas bancarias a cinco o seis conceptos básicos globales, y la digitalización; el objetivo final, la banca global de consumo (Forbes.com.mx). Los principios sobre los cuales se basó la implementación fueron: a) centrarse en los clientes, propuestas de valor global, evolucionar todo el sistema de distribución a ecosistemas, o sea, pasar a la banca digital con más banqueros y menos sucursales; b) simplificar productos; c) el “talento humano” como la herramienta para la aplicación de esta estrategia. De acuerdo al mismo Medina Mora, el cliente demandaba otro tipo de servicio, con accesos más rápidos, asesoría personalizada, seguros y créditos. Todo se trabajaría bajo una sola plataforma de arquitectura de sistemas (manejo de información digital *Rainbow* y *Avatar*). Esta estrategia no operó para México, Polonia y Corea, según el propio Medina (Ramírez, 2015), pues en estos países, los bancos -ahora propiedad de Citi- habían sido propiedad de la nación, lo que implicaba otro tipo de estrategia. El resultado fue pasar de 36 plataformas en el mundo a una sola (el reto, ahora sería -y es integrar- al 50% de los clientes en el mundo en la misma plataforma), y el cierre del 20% de sucursales en el mundo

(las sucursales se compactaron y digitalizaron). Decreció el empleo de 160 mil a 130 mil, crecieron en 50% los recursos provenientes de las sucursales, y los clientes aumentaron un 30% (Forbes.com.mx).

En 2011 ampliarían su portafolio estableciendo asociaciones estratégicas con aerolíneas (en Colombia con Avianca, en México con Aeromex, etc.), y profundizando la incursión al CitiRetail, ampliación a proveedores de productos y consumos comerciales (tarjetas de crédito) y servicios (Maycs, Sears, Shell, Exxomovil) (Citi Annual Report, 2012). Citi Comercial Bank se extendería a empresas pequeñas y medianas en 32 países. Para el 2014, la estandarización aplicada a los productos y servicios (*six sigma*-reingeniería) se profundizaba, y el resultado sería la reducción en un 50% de los servicios ofertados y una unificación de la oferta: los mismos productos y servicios en todas las subsidiarias del mundo.

La estrategia de control sobre los procesos de trabajo se ampliaría; ya no solo se buscaba controlar a los trabajadores de las sucursales, sino también a los ejecutivos, al igual que en el piso de la fábrica de la automotriz, donde opera la política de puertas abiertas, donde no hay paredes en el espacio de trabajo, solo grandes ventanales que separan a los trabajadores de piso de los jefes, espacio en el que todos son “observados” todo el tiempo.

Este espacio de trabajo<sup>10</sup> que intimida y controla a los trabajadores para no distraerse y cumplir, ahora sería trasladado a las oficinas donde trabajan el presidente ejecutivo y los principales colaboradores de Citigroup (en la torre del bajo Manhattan). Se reconfigura el espacio de trabajo, el diseño de planta abierta se instala (como en la automotriz, en especial como las plantas japonesas y las *startups* tecnológicas): no hay puertas, aunque todos cuentan con una ventana, nadie tiene total privacidad (no hay escritorios personalizados, varios ejecutivos ocuparan el mismo lugar), y por lo tanto, no habrá objetos personales. El objetivo, de acuerdo con el CEO, es conectar a la gente cara-cara, generar una energía laboral, fomentar la comunicación, y

---

<sup>10</sup> Hernández (2012) muestra cómo en una empresa de autopartes, filial de una empresa trasnacional americana, se quitaron las puertas de los baños para controlar el tiempo que un trabajador se tardaba. No entendían por qué se tardaban tanto.

romper con un espacio propio de mediados del siglo XX: paneles de caoba, oscura, paredes tapizadas de cuero rojo y estanterías llenas de gruesos volúmenes (wsamericas.com, reforma). Supuestamente, todo sería más igualitario, pues las jerarquías quedarían diluidas en el espacio. Lo anterior, sobre todo, conlleva un ahorro de costos.

La resistencia de los ejecutivos está presente de manera implícita; es callada y no se sabe cómo funcionará. Lo que sí es cierto, es que los principales ejecutivos de Citigroup van a trabajar en espacios abiertos, con comodidades, pero sin privacidad, y bajo la mirada atenta de los demás (como ocurre con los obreros); el control se amplía y se instaura el control panóptico sobre el trabajo ejecutivo (tomado de *The Wall Street Journal Americas* viernes 1 de enero 2015, wsamericas.com, reforma).

El paso final, y sobre el cual sigue trabajando Citigroup, es el logro de la plataforma tecnológica común para toda la corporación. “One bank, One Citi” (al igual que Ford), premisa que define la estrategia global y que se basa en cuatro principios: 1) un solo equipo, un solo objetivo; 2) finanzas responsables; 3) innovación; 4) liderazgo basado en las personas con talento y un sistema de meritocracia (Informe de compromiso social, 2013). En lo operativo, la estrategia CG, y que se está implementando en lo global, se basa en la estrategia de enfoque en resultados: cliente, trabajo en equipo, mejora continua, meritocracia, bonos de productividad, metas altas, recompensas, círculos de calidad, y aplicación de las técnicas de calidad (*six sigma*), plan regulador financiero y la plataforma global on line.

## AMERICA MÓVIL: TELCEL

América Móvil es el holding de Telmex (empresa paraestatal reconvertida y comprada por Carlos Slim), Telmex internacional y de Telcel -telefonía celular-, marca con la que opera en México (en el resto de latinoamérica es Claro). Es la empresa más grande del sector de telecomunicaciones en América Latina, y la quinta con el mayor número de suscriptores a nivel internacional. Es y “está en proceso de dejar de

ser una empresa preponderante” (monopólica) en telecomunicaciones en México, a partir de la nueva ley promulgada en 2014, que regula a este sector. Se trata de una compañía controlada por los miembros de una sola familia, la familia Slim (poseen la mayoría de las acciones serie A y AA con voz y voto) ([www.informeannual2012.BMV](http://www.informeannual2012.BMV)).

América Móvil (AMX) es líder proveedor de servicios en telecomunicación en servicios inalámbricos (telefonía móvil y servicio de datos), de telefonía fija, internet de banda ancha y televisión por cable, con presencia en 18 países latinoamericanos y en siete países europeos (las marcas con las que opera son: Claro Velcom, Embratel, Net, Mobitel, Nipnet, Gi. móvil, Trecfone, Straight talk, Viporaitor) (Reporte anual, América Móvil, S.A.B. de C.V., BMV, 2013). Posee participación accionaria en KPN -empresa holandesa-, así como en Austria Telekom.

En el 2014, el servicio móvil generó 195,710 millones de pesos, equivalente al 23.1% de los ingresos consolidados de AMX, y para fines de ese año, contaba en el mundo con 360 mil millones de accesos (incluye telefonía celular, fija y tv de paga), de los cuales 289,448 millones eran usuarios de celulares, y daba empleo a 191,156 personas (Informe anual AMX, 2015). Las subsidiarias más importantes eran -y siguen siendo- Brasil y México; la primera aglutinaba un total de 71.11 millones de usuarios, y México, 71.5 millones, lo que representaba el 69.5% del mercado total. En el 2014, además, AMX finalizó la colocación de 17,500 km de fibra óptica submarina que conecta a EUA, centro y Sudamérica; en Brasil opera con el Satélite *Star one Satellite Fleet* (Informe anual de Sustentabilidad, 2014, América Móvil, AMX).

En 1990, Slim fue favorecido por Salinas de Gortari (presidente de México en ese periodo), con la venta de Teléfonos de México, reconvertida a Telmex, y la concesión del cableado y uso del espectro (banda ancha), ahora extendida hacia Telcel (telefonía móvil). Como tal, Telcel inicia operaciones en el año 2000; era una empresa joven que no había pasado por crisis. Actualmente, al ser declarada preponderante, y con la nueva ley de regulación de las tarifas por interconexión y los cargos de roaming nacional, la empresa ha tenido pérdidas importantes, sin llegar a declararse en crisis, controlando

el 70% del mercado en 2016. Puede decirse que el crecimiento ha sido lo central para AMX-Telcel en este periodo de dieciséis años, buscando consolidar una configuración del negocio de producción, circulación y venta.

### **ESTRATEGIAS GLOBALES DE NEGOCIO Y PRODUCTIVAS**

Existen dos estrategias recurrentes para generar nuevas empresas, que son trasladadas al plano internacional: a) la escisión del holding (venta y compra de la empresa por la misma compañía). Telcel nació de la escisión de Radio Dipsa Servicios móviles, y en 2010 se escinde de Telmex, adquiriendo de nuevo América Móvil el control de Telmex y de Telmex Internacional, S.A.B. de C.V. (actualmente, Telmex Internacional, S.A. de C.V., o “Telmex Internacional”) (Bibian y Peralta, 2014). En abril de 2015, en una asamblea general extraordinaria de accionistas, se aprobó la escisión de Telcel de Dipsa, S.A. de C.V., mediante la constitución de una nueva sociedad que se convertirá en propietaria de las torres de Telcel y de cierta infraestructura utilizada en las operaciones móviles de la Compañía en México; b) la reestructuración estratégica del portafolio, basada en la diversificación y expansión, por un lado, y por otro, el crecimiento y diversificación al comprar empresas en crisis: las reestructuran y las desincorporan, superando con la venta el costo de la compra y saneamiento. Estas estrategias se usan en todos los negocios del grupo (Mazón, 2014).

### **ESTRATEGIA DE MERCADO ESTRATIFICADA**

Se puede decir que la gran estrategia, que se convirtió en una estrategia global exportada y operada por diferentes compañías en el mundo, y que le ha permitido a Telcel obtener amplios márgenes de

ganancia, fue -y sigue siendo- el servicio de prepago (Síntesis de entrevistas a informantes clave). Este consiste en pagar por adelantado el servicio con la compra de una tarjeta amigo Kid (que venden Telcel, sus distribuidores o tiendas al detalle). El cliente compra una determinada cantidad de tiempo aire que es vendido por minutos. Es menos costoso para el usuario adquirir este paquete, pues solo consume el tiempo aire que puede pagar, no tiene que demostrar que puede solventar el servicio, y no requiere de un teléfono inteligente. Además, lo puede recargar en cualquier tienda al detalle que ofrezca las tarjetas. Es sobre todo, un servicio para una población con poca capacidad adquisitiva, que les permite su conectividad constante. (Síntesis de entrevista a informantes claves; [www.AMX.com](http://www.AMX.com)).

Los servicios y productos que ofrece la empresa para venta y atención a clientes se promueve principalmente a través de dos formas: a) los distribuidores autorizados Telcel, que pueden contar con un número importante de puntos de venta (tiendas), que a la vez surten a otros distribuidores que dependen de estos (sub-distribuidores que se convierten en clientes de la marca) (Síntesis de entrevistas a informantes clave). Los distribuidores ofrecen teléfonos celulares, suscripciones en planes de pospago y tarjetas prepagadas. El distribuidor es independiente de Telcel, es decir, no es un trabajador contratado bajo el esquema tradicional, sino un cliente que adquiere el producto para revenderlo en su propio negocio. El ingreso económico del cliente-distribuidor se da en porcentaje sobre las ventas realizadas (planes, tarjetas de prepago, aparatos). Es decir, es un salario por compensación. Esto hace que el cliente-distribuidor intensifique su propio trabajo, en aras de un mejor ingreso. En todas las tiendas, grandes o pequeñas, los módulos ubicados en diferentes partes, que no tengan el eslogan de atención a clientes, son distribuidores autorizados de Telcel. b) Los centros de atención al cliente (CACs), son la estructura interna de ventas más importante de AMX-Telcel-Claro. En estos centros se puede hacer renovación de contratos de servicio o canalizar equipos al área de servicio técnico, para la reparación y diagnóstico de equipos terminales, así como la asesoría -en cuestiones financieras- de la tasación del servicio celular otorgado. Telcel es una compañía que depende de los provee-

dores, de las empresas que suministran teléfonos celulares, equipo de red y servicios. En este sentido, su servicio depende de dichos suministros, por lo que las alianzas estratégicas y la transferencia de tecnología se vuelve una de las estrategias centrales para operar en el mercado internacional globalizado (Síntesis de entrevistas a informantes claves).

En cuanto a las relaciones laborales y sindicales, se puede decir que varía de acuerdo a cada país y región, de acuerdo con las leyes, instituciones y cultura. Sin embargo, la política de la empresa se basa en la idea de contar con sindicatos prománager (blancos), que le permita establecer CCT flexibles, el *outsourcing* y la unilateralidad en las decisiones que tengan que ver con los trabajadores y el trabajo.

## CONCLUSIONES

Se puede decir que a partir del año 2000, y con mayor énfasis en el 2009, las compañías establecieron estrategias tendientes a la globalización o la transnacionalización. Las estrategias globales de los negocios se sintetizan en los siguientes puntos:

1. Descentralización de la producción, y en la manufactura, tener el control de la totalidad de la cadena productiva y de los proveedores, en busca de la maximización del desempeño integral.
2. La producción ligada a la venta (jaleo), tanto en manufactura como en servicios.
3. La investigación y el desarrollo cobran importancia, en vinculación con los proveedores (Ford, Citibank, y en menor medida, Bimbo y América Móvil).
4. La conjunción de producción y servicio contemplada como parte de la estrategia global.
5. Estrategia tecnológica: informatización y automatización de los procesos productivos y administrativos, y en la articulación de la cadena productiva.

6. La inclusión del cliente -como parte de la estrategia planeada- en el proceso de producción y servicio (evaluación e información del producto y en los procesos productivos), con repercusiones laborales y de control.
7. La implementación de *lean production* y su ampliación a los servicios con la técnica *six sigma*.
8. Estrategia de relaciones laborales y sindicales flexibles, unilaterales, basadas en la disminución de las condiciones laborales de los trabajadores.
9. La deliberada estrategia de control -por parte de la compañía- en todos los niveles y subsidiarias, y la implementación de la burocracia y lo visual como medida para este control.
10. La ética y lo interactivo (entre trabajador-cliente) como parte sustantiva de la producción del servicio.

Sin embargo, no todas estas empresas pueden ser consideradas globales. Pese a la diversificación, expansión y amplitud de su mercado, algunas compañías no lograron ser globales, aunque se caractericen por una estrategia orientada al mercado externo, sin descuidar el mercado interno. Estas empresas no siempre han logrado la sinergia entre la matriz y el resto de las subsidiarias, en cuanto a procesos, logística, administración etc., y no han logrado imponer claramente su marca (Bimbo) en el plano internacional, o la expansión todavía se concentra en países de América Latina (AMX-Telcel-Claro). Efectivamente, cuentan con alta tecnología (informatización y automatización), pero tienen una fuerte dependencia de proveedores extranjeros. La investigación y desarrollo de producto era limitada; ahora responde como resultado de las empresas compradas que contaban con centros de investigación y pasan a formar parte de la nueva empresa, o bien, la investigación se reduce a nuevos productos o procesos (Bimbo), bajo la misma base (nuevos sabores, productos bajos en grasa, etc.).

En cuanto a las relaciones laborales, las mediaciones nacionales -o locales- de tipo y tradición sindical, así como las políticas laborales de los gobiernos, han conformado un panorama más heterogéneo del que las corporaciones analizadas hubieran deseado.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alder, Paul S. (1999) “Building Better Bureaucracies”. *Academy of Management Executive*, vol. 13, No. 4, pp 36-47.
- Avery, Albert; Baradawaj, Babu; Singer, Daniel (2008) *Antecedentes de Radio Móvil Dipsa S.A. de C.V.* Consultado en línea, cap III. (febrero 2014).
- Baron, David; Besanko, David (2001) *Strategy, Organization and Incentives: Global Corporate banking at Citibank* (working paper). Oxford University Press.
- Bello, Alberto (2015) “Lorenzo, Roberto y Daniel Servitje, Líderes de Bimbo revelan el secreto que hizo de la mexicana la mayor panificadora global”. *Revista Expansión*, Grupo Expansión, pp. 114-122.
- Bibian, Cinthya; Peralta, L. (2014) “De México al Mundo”. *Revista Expansión*, Grupo Expansión, 29 de agosto-11 de septiembre, pp. 40-44.
- Brinkley, Douglas (2003) *Henry Ford, his company and a Century of Progress*. New York, Ford Motor Company and subsidiaries (2014)/Ford Motor Company and subsidiaries notes to the financial statements. Annual Report on Form 10-K. For the ended, december 31, 2014.
- Cherm, S., Silvia (2008) *Al Grano. Vida y visión de los fundadores de Bimbo*. México, Khalida Editores.
- Citi Annual Report (2014).
- Citi Annual Report (2000).
- Citi Annual Report (2012).
- Citi Annual Report (2009) *The New Citi: memoria citi 20019*, pp. 4-284.
- Cutcher-Gershenfeld, Joel (2011) “Case Analysis Bargaining When the Future of and Industry Is at State: Lesson from UWA-Ford Collective Bargaining”. Cutcher-Gershenfeld-2011-Negotiation Journal Adobe Reader.
- García, Gonzalo (2016) “Banamex está de regreso”. *Revista Expansión*, Grupo Expansión, marzo, pp. 1-14.
- Hernández, Ulises; Bello, Alberto (2008) “Por qué Invertir 3000, MDD (en México)”. *Revista Expansión*, Grupo Expansión, 6 de Julio, pp. 136-138.
- Hernández Romo, Marcela (2012) *Estrategias Empresariales de Subcontratación Internacional. La influencia de la Configuraciones Culturales y*

- Subjetivas*. México, Universidad Autónoma Metropolitana-Plaza y Valdés.
- Hernández Romo, Marcela (2007) “Estrategias de las macroempresas y la maquila grande de exportación en el sexenio de Fox”. Revista *Trabajo*, Centro de Análisis del Trabajo-Plaza Valdés Editores, año 3, No.4, tercera época.
- Mazón Selene (2014) “Una y nada más”. Revista *Expansión*, Grupo Expansión, pp. 58-60.
- Informe de Sustentabilidad América Móvil (2014) “Building closeness sustainability Annual Report 2014”.
- Informe de sustentabilidad Banamex (2012), *insustentabilidadbanamex*, pp. 1-59.
- Informe de Compromiso Social, Ciudadanía Corporativa y Desarrollo Sostenible. 30 años con México. Informe de Sustentabilidad 2013, Banamex, pp. 1-86.
- Liker, Jeffrey (2011) *Toyota, como el fabricante más grande del mundo alcanzó el éxito*. Bogotá, Norma.
- Los editores (2014) “It Takes Two to Tango”. Revista *Expansión*, Grupo Expansión, 9-22 de mayo.
- Morgan, James (2002) *High Performance Product Development: A Systems Approach to a Lean Product Development Process*. Michigan, The University of Michigan.
- Morgan, James; Liker, Jeffrey (2011) “Lean Production Development as a System: A Case Study of Body and Stamping Development at Ford”. *Engineering Management Journal*, American Society for Engineering Management, vol. 23, No. 1, pp. 16-28.
- Ramírez, Zacarías (2015) “Manuel Medina Mora habla de su legado en Citi”. [www.forbes.com.mx](http://www.forbes.com.mx), consultada el 25 de febrero de 2015.
- Reporte Anual, 31 de Diciembre 2014. *Infonaua-2.pdf*, pp. 3-423.
- Rucker, Rochelle (2000) “Citibank Increases Customer Loyalty Wills defect-free processes”. *Journal For Quality and Participation*, American Society for Quality (ASQ), vol. 23, No. 4.
- Silverstone, Bernard (Chairman y CEO), Ford Motor Company, Group Vice President, Ford Motor Company, Deutsche Bank Global. Industrial and basic Materials, “Go Further”, Conference, June 3, 2015. En línea, consultada en julio de 2015.

Reporte anual 2013 Telcel, 31 de diciembre 2013.

Telcel: Sistema Global para las comunicaciones móviles-wikipedia, la enciclopedia libre, pp. 1-11.

UAW-Ford (2011) Contract Summary. A message to UAW members at Ford. Ford Final 101011, pp. 1-14.

Seligman, Jeremy (2005) "Building a systems thinking cultura at Ford Motor Company". *Reflections*, The society for Organizational Learning Journal, vol. 6, No. 4/5.

### BIBLIOGRAFÍA ELECTRÓNICA

es.wikipedia.org.citigrup

[http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/arquivos/BIMBO\\_Reporte\\_Anual\\_2008\\_esp.pdf](http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/arquivos/BIMBO_Reporte_Anual_2008_esp.pdf)

[http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/arquivos/Grupo%20Bimbo\\_Reporte%20Anual%20CNBV%202009\\_25.06.10\\_ESP.pdf](http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/arquivos/Grupo%20Bimbo_Reporte%20Anual%20CNBV%202009_25.06.10_ESP.pdf)

[http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/arquivos/Bimbo\\_ReporteAnual\\_2010\\_port.pdf](http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/arquivos/Bimbo_ReporteAnual_2010_port.pdf)

<http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/arquivos/infoanua.pdf>

<http://www.grupobimbo.com/informe/Bimbo-Informe-Anual-2012/es/colaboradores/nuestro-codigo-de-etica.php>

<http://www.redalyc.org/pdf/325/32512741016.pdf>

<http://corporate.ford.com/our-company/investors/reports-financial-information/annual-reports?releaseId=1244753689627>

<http://207.249.90.202:8081/midfordtrial/servlet/template/fc2004,PDFS,principal3.vm>

[http://www.thetopcompanies.com/rank\\_mex.php](http://www.thetopcompanies.com/rank_mex.php) Agosto 25, 2015.

Ford Motor Company Business Plan (2008), Submitted to the: Senate Banking Committee.

Informe de Sustentabilidad América Móvil (2014) "Building close ness Sustainability Annual Report 2014".

[www.ford.com](http://www.ford.com)

www.atford.com (consultada en junio de 2015).

[http://www.americamovil.com/amx/en/cm/filings/Reporte\\_Anual\\_AMX.pdf](http://www.americamovil.com/amx/en/cm/filings/Reporte_Anual_AMX.pdf)

<http://www.americamovil.com/amx/es/cm/investor/repY.html?p=2>

<http://www.americamovil.com/amx/es/cm/investor/repQ.html?p=2>

<http://www.americamovil.com/amx/es/cm/reports/Y/2009.pdf>

<http://www.americamovil.com/amx/cm/filings/reporte2010.pdf>

[http://www.americamovil.com/amx/es/cm/news/AMX\\_esp.pdf](http://www.americamovil.com/amx/es/cm/news/AMX_esp.pdf)

# **CAPÍTULO IV**

## **LAS CONFIGURACIONES Y ESTRATEGIAS PRODUCTIVAS, DE RELACIONES LABORALES Y SINDICALES EN GRANDES CORPORACIONES EN MÉXICO**

MARCELA HERNÁNDEZ ROMO

### **INTRODUCCIÓN**

Las preguntas que guiaron a esta investigación son: a) ¿se puede hablar de estrategias únicas frente a condiciones semejantes del mercado en grandes corporaciones?, y ¿hacia dónde transitan los modelos productivos, no solo vistos como tendencia a la convergencia o divergencia?, pues interesaba dar cuenta de cómo objetivaban las estrategias en una configuración sociotécnica de producción, en específico, de las relaciones laborales y sindicales. Al contemplar en nuestra investigación a empresas de servicios, agregamos dos problemas más a discutir. b) ¿Podemos analizar la configuración productiva de la circulación y ventas, discutiendo con la configuración productiva de la manufactura, no asimilándolos a iguales, sino como una guía heurística que permite establecer las especificidades de cada modelo, sus diferencias, similitudes y contradicciones, así

como la posibilidad de incorporación de procesos e imbricaciones que pudieran estar presentes en las dos configuraciones productivas? Un punto central de los trabajos no clásicos (servicios) es la intervención del cliente en la producción del servicio. Esto nos llevó a asumir un enfoque ampliado de trabajo, de empresa, de relaciones laborales, de control flexible y de nuevos sujetos laborales, la inclusión del cliente, y en algunos casos, la relación cercana con los proveedores (De la Garza, 2009), para dar cuenta de esta complejidad de prácticas empresariales y laborales materializadas en la configuración del negocio, en la configuración productiva y de servicio, y en las relaciones laborales y sindicales. Es decir, buscamos establecer la compleja red de configuraciones, articular los diferentes niveles que conforman a las transnacionales a través de las estrategias globales y cómo estas aterrizan en lo local. Una cosa es que la empresa planee globalmente, y otra muy diferente, es cómo aterriza -“folkloriza”, término usado por las gerencias- en una localidad. Es una articulación de multiniveles donde cada nivel incluye diferentes niveles estructurales, una diversidad de actores permeados por cultura y subjetividad, y una configuración de relaciones laborales y sindicales. La configuración la vemos como una estructura-red y no como un sistema sobre el cual los actores significan e interaccionan (De la Garza, 2014).

El objetivo de este capítulo es presentar el análisis de los resultados empíricos sobre las transnacionales Bimbo, Ford, Telcel y Citibanamex en México. El análisis enfatiza lo que denominamos el preámbulo de la crisis global de 2008 (periodo de grandes reestructuraciones) y el momento actual, que implicó el paso por dicha crisis. En este sentido, no se hará referencia a un año específico. Las estrategias de relaciones laborales y sindicales serán analizadas a través de la configuración sociotécnica productiva y de servicios -o sea, el análisis de las relaciones en el trabajo tanto de manufactura como de servicios y las formas de intervención de los sindicatos-, y la configuración de negocio definida como las estrategias resultantes en este periodo de más de diez años. Pero también nos interesa dar cuenta de los acuerdos y contradicciones que se dan entre el Estado y las empresas analizadas, respecto a sus relaciones con la política econó-

mica: a quién dar las concesiones, la venta de empresas paraestatales, los rescates financieros de las compañías, y la decisión de asignación de concesiones, por ejemplo, en el espectro de las telecomunicaciones y canales de televisión.

## **I. CONTEXTO ESTRUCTURAL DE LA RECONFIGURACIÓN SOCIOTÉCNICA DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS Y DE SERVICIOS**

La dinámica de la economía mexicana ha estado marcada, en los últimos 30 años, por sus continuas crisis y recuperaciones, y por el neoliberalismo basado en el modelo manufacturero exportador. Las décadas de los 80 y 90 son un período marcado, en su primera parte, por el paso de los programas de gobierno mexicano de política industrial de sustitución de importaciones, a uno de fomento de la exportación y de la inversión extranjera. Fue el inicio de la instauración del neoliberalismo, de profundización de las reformas neoliberales, vía la privatización de los sectores estatal, industrial, de servicios<sup>1</sup> y agrícola, y de la reestructuración productiva por parte de grandes empresas extranjeras, y en menor medida, de las nacionales. La maquila formó parte de este modelo de manufactura de exportación, convirtiéndose en el sector predominante, que para algunos devino en un toyotismo precario (De la Garza, 2005). De los años 80 al presente, ha habido un bajo crecimiento de la economía; dicha inestabilidad ha significado dos recesiones (1987 y 2001) y dos grandes crisis (1995 y 2009), con algunos picos coyunturales de crecimiento. A partir de 1980, en términos reales, el crecimiento del PIB anual por habitante no rebasó en promedio el 2.2%, cifra evidentemente insuficiente para generar empleos dignos (De la Garza, 2012). Para este mismo autor, el crecimiento lento de la economía y del empleo se compaginó con

---

<sup>1</sup> Dos de las multinacionales analizadas son resultado de la privatización en México, Telcel y CitiBanamex, como se verá en los apartados siguientes.

el aumento en el sector informal, llegando a representar el 60.78% de los trabajadores (De la Garza, 2012).

Los factores señalados para esos treinta años son atravesados por otros factores, sin los cuales la configuración productiva (configuración de configuraciones) y su materialización en la configuración sociotécnica no podrían ser explicadas, ya que influyen en la dinámica estratégica de las empresas, a saber: a) el corporativismo sindical, eje de las relaciones laborales en México, y b) la promulgación de nuevas leyes por parte del Estado.

a) La historia del sindicalismo posterior a la década de los treinta del siglo XX en México, es la del corporativismo. Este se volvió el eje de las relaciones laborales en el país, y generó una política, cultura laboral y sindical de subordinación al Estado y a las empresas, que perdura hasta la fecha, aunque fue -en parte- lo que permitió que se aprobara el cambio de la ley laboral en 2012. En cierta medida, esta relación va a impactar y a definir históricamente la configuración sociotécnica, al basar la dinámica sindical en acciones reivindicativas y no de participación en decisiones productivas, generando y privilegiando relaciones unilaterales en favor de la empresa. “Este corporativismo conjugó lo legal con un sistema de intercambios entre las bases obreras, a cambio del orden laboral, el apoyo a las políticas gubernamentales en lo económico, político y social y el voto por el PRI” (De la Garza, 1994). Esta relación corporativa devendría en crisis a partir de los años ochenta, y en estos momentos, el sindicalismo llamado blanco (controlado directamente por las gerencias) se expande, operando no solo en Monterrey, cuna de este sindicalismo. El gobierno de Fox (2000-2006) apoyó este tipo de relación laboral y sindical (Villegas Rojas, 2012, p. 648). Se trata de un nuevo corporativismo, no de Estado, sino de sindicatos corporativos de empresa (De la Garza, 1983). Aunado a lo anterior, se dio la proliferación del sindicalismo de protección; en este tipo de sindicalismo los trabajadores no conocen la existencia del sindicato, pues este sólo cumple la función de proteger a la

empresa del establecimiento del sindicato que los trabajadores quieran formar (De la Garza, 1994).

De acuerdo con De la Garza, el corporativismo en México demostró que más que ser un corporativismo de partido es un corporativismo de Estado, al permanecer fiel a este, independientemente del partido que esté en el poder. Este hecho quedó demostrado cuando se apoyó el cambio a la ley laboral en noviembre del 2012, con el partido de derecha (PAN) a la cabeza.

Los cambios en la ley se centraron en la flexibilidad del trabajo (contratos a prueba y de aprendizaje, por temporada e institucionalización del *outsourcing*). La reforma no afectó el sistema corporativo, pero abrió ampliamente la flexibilidad en el puesto de trabajo y en la contratación de trabajadores. De esta manera, los sindicatos contribuyeron a la instauración de la flexibilidad precaria en el trabajo. Actualmente, lo que intercambian los líderes ya no son los salarios o las prestaciones para los trabajadores, sino la paz laboral, a cambio de sostener -las gerencias y el Estado- el monopolio de la representación y otras prebendas.

b) La promulgación de nuevas leyes por parte del Estado y sus instituciones para regular sectores como telecomunicaciones y alimentos. En el modelo de sustitución de importaciones en México se generaron monopolios, cuestión que no cambió con la apertura económica, pues el Estado permitió y avaló su consolidación. Sin embargo, a partir del 2000, la importancia del sector de las telecomunicaciones, no sólo en México sino en el mundo, su reordenamiento a nivel global (alianzas estratégicas, innovaciones tecnológicas, competencia voraz por los mercados), junto con la presión de empresas cercanas al Estado por incursionar en el sector y la presión social de activar una ley de telecomunicaciones, llevaron al Estado a debatir y regular un sector que se había vuelto central, cuyo monopolio detenía América Móvil. Por otra parte, la sociedad mexicana presentaba -y presenta- graves problemas de salud por obesidad, con enfermedades como la diabetes (relacionada, entre otras, con el consumo de bebidas y alimentos azucarados), tornándose en un problema de salud, sin ninguna legislación sobre las empresas que producían estos

alimentos y bebidas (como Coca-Cola, Bimbo, entre otras). La sociedad civil (Hongos) inició acciones para presionar la aprobación de una ley que cobrara impuestos sobre este tipo de bebidas y alimentos. La promulgación de nuevas leyes por parte del Estado y sus instituciones para regular el sector de las telecomunicaciones y el establecimiento de impuestos en contra de las bebidas y alimentos azucarados fueron aprobadas en el 2010, la ley de preponderancia, y en el 2014, el impuesto especial sobre producción y servicios (IEPS) a bebidas y alimentos azucarados. La ley de telecomunicaciones busca ahora regular el uso, aprovechamiento y explotación del espectro radioeléctrico.<sup>2</sup> Además, la nueva ley eliminó el cobro por larga distancia nacional, estableciendo la tarifa cero, por lo que cuando exista un agente preponderante, las llamadas que otros operadores terminen en su red no deberán cobrarse. Indirectamente, lo anterior debería traducirse en beneficio para los usuarios, con la consecuente disminución de tarifas finales.

Los elementos que definimos son parte de la base sobre la cual las empresas planean y definen -en parte- sus estrategias. El Estado y las políticas económicas de la cual se desprenden planes, apoyos, regulaciones, concesiones y prioridades, benefician o perjudican a las corporaciones (limitan o abren posibilidades). Estos factores forman parte del entorno nacional (estructuras de segundo nivel), vinculándose también con lo global (estructura de primer nivel) y con el nivel de la empresa (tercer nivel), y sirven de basamento sobre el que las transnacionales (nacionales o extranjeras) interactúan y buscan incidir, adaptarse, aprovecharse o romper con sus estrategias. Por un lado, el ser una economía sustentada en un grupo pequeño de grandes empresas industriales y de servicios, y por otro, el que la mayoría de los servicios sean informales y precarios, imprime una

---

<sup>2</sup> El espacio que se utiliza para brindar los servicios de telecomunicaciones y radiodifusión, las redes públicas de telecomunicaciones, la prestación de los servicios públicos de interés general de telecomunicaciones y radiodifusión, la telefonía fija y móvil, los servicios y contenidos de televisión restringida y abierta, y la convergencia entre estos (<http://www.ift.org.mx/usuarios-y-audiencias/que-es-el-ift/que-es-la-reforma-de-telecomunicaciones#sthash.Wcwn94WL.dpuf>)

connotación de privilegio a los obreros y trabajadores de las grandes trasnacionales, aun cuando sus condiciones de trabajo sean bajas (en comparación con otros países, sobre todo del primer mundo) y la intensificación del mismo, excesiva.

Sin lugar a dudas, las regulaciones inciden en las estrategias: abren, obstaculizan o se evaden. Este contexto nos permite explicar cómo se articulan las trasnacionales que estudiamos con las estructuras de segundo nivel (Estado, instituciones, políticas, leyes), y establecer cómo en la interacción con estas estructuras los sujetos (de diferentes niveles y culturas) interpretan y deciden la configuración sociotécnica de servicios y productiva, con las relaciones laborales y sindicales formando parte de ella, en el piso del servicio y de la fábrica.

Podemos decir que en México los ganadores del modelo instaurado desde los años ochenta fueron las grandes empresas nacionales y trasnacionales, pues el Estado les dio las concesiones necesarias para apalancar su crecimiento, como es el acceso exclusivo a ciertos insumos (el espectro a Telmex), a préstamos, concesiones, exenciones de impuestos, más la venta de paraestatales en condiciones extremadamente beneficiosas. Para los trabajadores, sin embargo, las condiciones no fueron igual de positivas, como lo demuestra De la Garza, con la caída de los salarios y otras condiciones de trabajo.

## **II. LAS CONFIGURACIONES Y ESTRATEGIAS PRODUCTIVAS, DE RELACIONES LABORALES Y SINDICALES EN AMÉRICA MÓVIL (TELCEL), CITIBANAMEX, BIMBO Y FORD MÉXICO**

Las cuatro corporaciones que analizaremos, América Móvil (Telcel), Bimbo, Citibanamex y Ford, son trasnacionales reconocidas por su presencia en el mundo, tanto por el número de empleos generados a nivel internacional, como por los porcentajes en ventas en el extranjero (más del 50% se realizan fuera del país de la casa matriz); también, por la producción generada o servicios realizados fuera del

país de origen del capital, y por ser empresas ícono en los servicios o manufacturas que generan. Pero también forman parte de la historia política, económica y laboral del México moderno, ya que todas estas corporaciones son de vieja data, y han pasado por diferentes procesos, entre ellos, el cambio del modelo de sustituciones de importación al modelo neoliberal. Todas estas compañías, al ubicarse en México, se relacionan con las mismas leyes, instituciones y el mismo mercado de trabajo, y pasaron por las mismas recesiones (1987 y 2001) y por las dos grandes crisis (1995 y 2009), aunque con repercusiones diferenciadas, como veremos más adelante. Además, iniciaron importantes procesos de reestructuración en relación con el contexto estructural y con problemas e intereses específicos de cada una de las empresas. Hay que señalar que dos de estas compañías son -en parte- producto de los cambios estructurales llevados a cabo en los años ochenta y noventa del siglo XX, de las extensivas privatizaciones y de la apertura de la economía. Citibank, que en México toma el nombre de Banamex, y Telcel, América Móvil, del grupo Carso, son resultado de las ventas de paraestatales (privatizaciones, desregulación) llevadas a cabo en México: en 1998 Banamex, ahora Citibanamex, y en 1990 Telmex, que se expande ahora a Telcel.

Un punto de coincidencia entre estas trasnacionales es que desde mediados de los noventa y principios del año 2000, todas emprendieron una reestructuración productiva que impactó -de manera diferenciada- la configuración sociotécnica y las relaciones laborales y sindicales (esta reestructuración continúa hasta la fecha), no solo como una manera de responder a las crisis, sino también, como parte de una política permanente de crecimiento (expansión) para mantenerse de manera competitiva en el mercado. Dos de las cuatro trasnacionales son de capital mayoritariamente mexicano: el Grupo Bimbo (GB), del sector alimentos, cuya matriz se encuentra en Ciudad de México, y cuyas acciones están controladas por la familia Servitje, es un oligopolio en México y en otros países, y América Móvil (Telcel), empresa de telecomunicaciones (privatizada en su origen como Telmex); su matriz se encuentra en Ciudad de México y la mayoría de las acciones se concentran en la familia Slim, monopolio detentado hasta el 2014, pues la compañía es declarada pre-

ponderante por el gobierno, y por la nueva legislación se le obliga a desincorporar clientes e infraestructura. Las otras dos corporaciones son Citibanamex y Ford. La primera, bancaria y financiera, tiene acciones fraccionadas en el mundo. El accionista que más porcentaje concentra tiene el 5% del total, y lo ostentan los Emiratos Árabes. En sus inicios Banamex fue privado, en 1982 se estatizó, y a inicios de la década de los 90 se volvió a privatizar, convirtiéndose en una empresa privada de capital mexicano hasta el 2001, fecha en que fue vendida a Citibank y se convirtió en Citibanamex. Por su parte Ford, empresa automotriz americana, cuyas acciones mayoritarias las ostenta la familia Ford, cumplió 90 años de presencia en México. Ambas son empresas de capital extranjero, cuyas matrices se encuentran en EUA.

**DE LO CLÁSICO A LA INCLUSIÓN DE LO NO CLÁSICO:  
UNA NUEVA FORMA DE PRODUCIR, LA PARTICIPACIÓN  
DEL CLIENTE EN BIMBO Y FORD MÉXICO**

**A) Bimbo México (BM)**

Bimbo es una empresa panificadora de capital mayoritariamente mexicano, que produce, distribuye y comercializa sus propios productos en México y en otros países. BM es la base del Grupo Bimbo Global, la matriz se encuentra en México, cuenta con 74 mil trabajadores (que representan el 60.25% del total de trabajadores de Bimbo Global), de los cuales 45,000 son sindicalizados, tiene 40 plantas productivas y 260 centros de distribución y comercialización. El principal producto que produce, distribuye y comercializa es el pan de caja, que aporta el mayor porcentaje de las ventas. El negocio está estructurado en tres grandes divisiones: a) las plantas productivas (fabricación del pan, principalmente), b) las agencias de comercialización (ventas) y c) el sistema de distribución y servicio ([www.grupobimbo.com](http://www.grupobimbo.com)).

## Reestructuración productiva (2000-2015)

En los últimos 15 años, período que nos interesa, BM ha pasado por varios procesos de reestructuración: 1) como resultado de la crisis interna de la empresa a finales del 2000 y 2001,<sup>3</sup> cuando buscó posicionarse en el mercado estadounidense con resultado fallido, lo que llevó a una crisis financiera de la empresa, y a su rescate por parte del Estado, al condonarle el pago de impuestos (Hernández, 2007); 2) desde mediados de los 90 se inició la reingeniería de los procesos productivos (automatización de plantas) en distribución y comercialización (entrevista a informante calificado, 7/15/2013), además de la tecnologización de los procesos operativos de ventas, vinculado con los procesos productivos (entrevista a informante calificado, 8/10/2013). La estrategia fue planeada a mediano y largo plazo, y fue central para los planes de crecimiento y expansión de la empresa en el plano internacional. Fue el inicio de la construcción de la infraestructura tecnológica, no solo en producción, sino en una plataforma amplia de información (Food Ingredient News, 01/12/2000), eje que permitiría conectar a la empresa en red con sus filiales, y con esto tener información concentrada y un mayor control. También se integró al comercio electrónico negocio a negocio (conocido como B2B), con la puesta en línea de las 23 mil rutas de distribución.<sup>4</sup> Sin embargo, la tecnología que revolucionó el negocio de Bimbo fue la implementación de la *hand held*, microcomputadora de mano que permite procesar en tiempo real las operaciones de venta y distribución, lo que posteriormente permite generar el Sistema Integral de Sistemas (SIA) (síntesis de entrevistas a informantes calificados).

---

<sup>3</sup> En el 2001 también sucedió la venta de acciones, cuando Bimbo entró en un período de crisis, debido al escaso dividendo de utilidades que la reinversión expansiva provocó. Incluso se discutió la posibilidad de que por primera vez en su historia admitiera socios mayoritarios ajenos a la familia de los fundadores (Reforma, 22/08/2001).

<sup>4</sup> GB compró una base de datos a Teradata, división de NCR Corporation (NYSE:NCR); con su compra pretendía conformar una extensa red virtual de posibles clientes (Business Wire, 19/06/2002).

## **La configuración del negocio, de lo clásico a la inclusión de lo no clásico**

Parte importante del éxito de Bimbo se encuentra en las estrategias productivas y de ventas, que tienen que ver con dos de las divisiones más importantes: el sistema de distribución y comercialización y ventas. Se puede decir que ambas son el corazón de la configuración productiva, al depender de ellas la producción (se produce de acuerdo a la venta), y al establecer un sistema eficiente de transporte (flotilla de camiones para transportar el producto), ligado al sistema de distribución diseñado para cubrir todos los espacios posibles (urbano y rural) donde se pueda vender el producto, un sistema de comercialización basado en mercado segmentado, y una política cuyo principio es la venta de contado: el cliente (tiendas de abarrotes, supermercados etc.) paga en efectivo al momento de la compra. A esta política se le suma otra regla: en caso de que el producto no sea comprado por el cliente-consumidor final en un tiempo determinado (antes de la fecha de caducidad), el producto no vendido es recogido por el vendedor de Bimbo, y reemplazado por producto nuevo, sin costo para el cliente (síntesis de entrevistas a informantes calificados, realizadas entre el 01/01/ 2013 y el 01/01/14). De esta manera el cliente no pierde la inversión, se compromete a seguir vendiendo los productos y a sujetarse a los controles que le solicita la empresa. Es decir, se incorpora al cliente en los procesos productivos (indirectamente), de servicio (directamente) y laborales (sujeto laboral ampliado y control ampliado de relaciones laborales). Bimbo ha generado un círculo “virtuoso” entre venta-cliente-consumidor, donde quien más gana es la empresa.

Otros aspectos que conforman la configuración productiva y de servicios tienen que ver con la estrategia de relaciones laborales y sindicales, al propiciarse la conformación de un sindicato que saliera de las filas de la propia compañía, fuera corporativo y fiel a la empresa. Esta relación entre empresa-sindicato se da en un rejuego de participación sindical en ciertas decisiones productivas y de servicios, y a la vez, comprometido con la empresa y supeditado a ella. Ligado a lo anterior, se estableció una forma de pago basada en salarios

por compensaciones (a vendedores), correlacionado con el escalafón ciego, conformando un sistema de pago y una cultura del trabajo y gerencial basada en los resultados (ventas) y en la vigilancia (supervisión constante), involucrando al cliente en el proceso de servicio y en la supervisión, y al mismo tiempo, siendo presionado y controlado por la gerencia, a través del vendedor, estableciéndose una relación laboral ampliada hacia el cliente.

### **La configuración productiva y de venta**

En relación a lo operativo de la producción del pan, todavía en 2008 convivían diferentes niveles de tecnología. Una parte era automatizada y otra no; era una tecnología rígida: no se podían producir diferentes productos o tamaños con la maquinaria. El trabajador realizaba una parte de las tareas de forma manual, era repetitivo, rutinario, de tareas simples y fragmentadas (observación directa en una planta Bimbo, 23/3/2008). El perfil del trabajador que se requería pedía formación básica, pues la experiencia en el trabajo era lo que realmente lo formaba en las tareas que realizaba. Se trabajaba en tres turnos, y la movilidad, basada en el escalafón ciego (por antigüedad), dependía de las vacantes. De estas, las que requerían de mayor capacitación -como los maestros de panadería-, exigían conocimientos técnicos (síntesis de entrevistas, realizadas entre el 01/01/ 2013 y el 01/01/14). Con la tecnologización, en una proporción importante, las plantas productivas se automatizaron -algunas son flexibles, técnicamente- y pueden ser reprogramadas para producir diversos productos. Se trabaja en J&T (Justo a tiempo) con la materia prima (los camiones llegan directamente con la mezcla preparada a la planta en J&T) y el trabajador no interviene directamente en ninguna fase del proceso, cuyo control depende de la gerencia, que es la que define cuánto se produce, en qué tiempo y qué producto, además de controlar la programación de la computadora. Se cuenta con un departamento de mantenimiento y con otro de calidad, la que es controlada desde el departamento de producción (mezcla, temperatura del horno, precisión del corte en el pan de caja y embalaje) (síntesis de entrevistas, realizadas entre el 01/01/ 2013 a 01/01/14). Es así, que el trabajo

sigue siendo rutinario, simplificado y repetitivo, no se requiere de mucha capacitación y no hay movilidad interna. No existen más que dos categorías, la de obrero y la de aseador (CCT 2011), y la forma de ascender sigue siendo por escalafón ciego (antigüedad). El trabajador tiene una hora fija de entrada, de salida, y la definición del trabajo a realizar. La planta de trabajadores es antigua y tiene poca rotación. Este proceso de tecnologización en lo operativo, llevó a la disminución de mano de obra en producción: en una de las plantas se pasó de 250 operarios a 50 (síntesis de entrevista a trabajadores de producción y ventas en el año 2014).

Antes de la *hand held* (microcomputadora de mano que procesa información en tiempo real), la venta se hacía de forma manual, se tomaban notas (la nota de consumo), el procesamiento de datos venía de diferentes fuentes, y en una libreta de papel se hacía el historial del cliente. Esto estaba sujeto a errores, y la sinergia entre ventas, distribución y producción no se daba (entrevista a informante clave, abril del 2013). Sin embargo, y a pesar de que la *hand held* se implementó a principios del año dos mil, no fue hasta el 2010 que la automatización de las plantas ligó ventas a producción, dando origen a la gran transformación de Bimbo: la producción de acuerdo con la venta.

### **Una nueva configuración sociotécnica productiva y de servicios: el proceso de venta y su articulación con producción**

El cambio tecnológico en Bimbo con la introducción de la *hand held*, transformó el proceso productivo de circulación y ventas al ligarlo a la producción. Este proceso inicia ahora -a diferencia del modelo productivo anterior que producía de acuerdo a la capacidad instalada- con el pedido que se elabora en base a la información capturada en la *hand held* de las ventas realizadas. Es un proceso de trabajo diseñado y establecido desde la gerencia, y el trabajador es entrenado para hacerlo en el menor tiempo posible. Ya no se elaboran notas de venta a mano; únicamente se introducen cantidades. Esta información es enviada en tiempo real a la base tecnológica, se baja a un servidor donde se concentra y se enlaza al SIA, y de ahí

a producción y comercialización (ventas). Con esta información, el sistema ordena a producción los pedidos. Se hace un promedio de lo que se requiere cubrir en el mercado (producción por jaleo) y solo se produce con base en el promedio de las ventas de los productos. El sistema automáticamente ordena el pedido a manufactura, lo que permite que no se produzca de más, y que la empresa y el cliente tampoco cuenten con stock en exceso. Así se ahorra en costos, al bajar el desperdicio por caducidad o por producir más de lo que el mercado demanda (síntesis de entrevistas a directivos y vendedores, realizadas entre el 01/01/ 2013 y el 01/01/14). El trabajo se simplifica, “no hay errores” y se estandarizan no solo el proceso de servicio (venta), sino también la información que se registra para la toma decisiones. Así, podemos hablar de un proceso estandarizado, donde se mantiene la separación entre concepción-ejecución, el trabajo es individualizado y el perfil laboral requiere baja calificación, pese a la sofisticación de la tecnología implementada y a la recalificación-descalificada.

### **Proceso de producción del servicio de ventas y control sobre el proceso de trabajo por el cliente**

Para cada vendedor se establece una ruta con un determinado número de clientes y una frecuencia diaria de visitas. La calidad se mide con el cumplimiento de esta hoja de ruta: que el vendedor cumpla con la visita al cliente el día establecido, en el tiempo establecido (día y hora) (síntesis de entrevistas a directivos, realizadas entre el 01/01/ 2013 y el 01/01/14). El siguiente paso es la verificación (control) de que el vendedor está cumpliendo con las visitas y las ventas, a través de: a) la información que envió a través de la *hand held* al sistema (control directo sobre el trabajador), b) el cliente, que en cualquier momento puede reclamar la falta de visita del vendedor en los días estipulados ante la gerencia, además de contestar la encuesta semanal que aplica la gerencia al cliente sobre el servicio dado por el vendedor (entrevista a informante clave, realizada entre el 01/01/ 2013 y el 01/01/14).

Para que el control se lleve a cabo, se requiere de la aceptación (complicidad) del cliente (consciente o no consciente de las implicaciones). Sin esta aceptación (denunciar, contestar la encuesta) no puede operar el control, que a la vez, se vuelve un medio de control sobre el proceso de trabajo. En este sentido, el cliente pasa a formar parte de la relación ampliada de control de los procesos de servicio, siendo controlado también por la gerencia. Se vuelve vigilante del proceso de servicio, y puede llegar a afectar la permanencia del trabajador en la empresa.

En cuanto al proceso de trabajo, este se rige por una economía del tiempo y un mínimo de ventas a cumplir -como meta- en la semana. Se pudiera hacer la analogía con las cuotas mínimas de producción en la manufactura, estableciéndose estos mínimos, también desde de la gerencia. Pero para que esto funcione, se requiere de nuevo de la participación del cliente, quien acepta la estandarización de su tarea, de acuerdo a lo establecido por la empresa (economía de tiempo compartida), permite que el exhibidor permanezca en primera opción a la vista del consumidor (el cliente se ve sujeto a presiones por parte de la competencia para privilegiar la ubicación y que le compren sus productos en lugar de los de Bimbo) para que compre sus productos a la venta, atiende a la hora prevista, acepta el orden de los procesos de la venta y es rápido. Es decir, requiere de un arreglo negociado entre cliente-gerencia-trabajador para cumplir con la economía del tiempo establecida desde la gerencias. Pero esto se complica y se puede romper -de hecho se rompe- en dos sentidos: a) en la economía de tiempo al estar en interacción el cliente y el vendedor, y b) al dar un buen servicio y quedar satisfecho, queda mediado por esta interacción; lo positivo o negativo con que se valora. Pero, además, es donde se puede romper la estandarización del proceso, dependiendo de la interacción de los dos actores, en la que se ponen en juego simpatías, don de convencimiento, y de acuerdo con un entrevistado, ponerse el trabajador la camiseta y defender la empresa, pelear porque el exhibidor esté en primera posición, limpio, etc., y en el momento de la venta, en relación con la necesidades y posibilidades del cliente. Es decir, lo relacional se vuelve un eje que define en parte el éxito de la

venta. Y en este punto, lo estético hace su aparición, ligado al perfil de trabajador, (...) “la presentación debe de cuidarse, pues quieres venderte a ti mismo, la presentación inspira confianza, te da seguridad, es un servicio” (síntesis de entrevistas a informantes calificados, realizadas entre el 01/01/ 2013 y el 01/01/14). Desde nuestro punto de vista, no solo opera la correlación limpieza-pan limpio y fresco, sino también se fundamenta en un esteticismo y conservadurismo, ideología de clase. Así, lo estético, en este caso, forma parte de una cultura familiar empresarial y de clase.

### **Perfil laboral y estético, configuración del sistema de salario por compensaciones, el escalafón ciego, y la intensificación del trabajo**

El trabajador de Bimbo es de base y cuenta con antigüedad (entre cinco y doce años), tiene una educación formal de bachiller y un perfil estético establecido desde la gerencia (aseado, pelo corto, sin aretes, sin tatuajes, uniforme en condiciones limpias). Un trabajador de ventas tiene hora de entrada (6 am), pero no de salida; esta depende de que haya cumplido con la ruta (número de clientes asignados) (CCT, 2013), lo que lo puede llevar -y es lo más común- a trabajar hasta 12 horas. El salario es flexible y se compone de un salario base (va entre dos cincuenta, y tres salarios, equivalente \$211.05 -10.55 dls.- por día), de la comisión del 5% sobre el total de ventas, y como promesa, del ascenso por antigüedad. Así, su vida cotidiana se estructura a partir de la integración de un ingreso basado en la venta, convirtiéndose la comisión en lo más importante del salario (síntesis de entrevistas a informantes calificados y un líder sindical, realizadas entre el 01/01/ 2013 y el 01/01/14). Pero la buena venta depende de las rutas asignadas, y estas se diseñan y establecen desde la gerencia, y luego se entregan al sindicato, quien las distribuye privilegiando a los vendedores de mayor antigüedad. Hay un control por parte de la gerencia y por parte de los trabajadores sobre el sindicato, al ser publicada en un pizarrón la lista de antigüedad de los trabajadores. Juego perverso de la gerencia y aceptación del sindicato para su legitimación. En este sentido, el sindicato interviene

en la definición de la materia de trabajo en arreglo con la gerencia. Este acuerdo negociado le permite tener presencia activa con los trabajadores y cumplir la función de contención entre la empresa y el trabajador, en caso de conflicto. Puesto que la asignación de rutas es un punto sensible para los trabajadores (si hay varios trabajadores con la misma antigüedad y una sola ruta, entran otros factores para la definición de a quien le corresponde la ruta), la gerencia no va a aparecer como la responsable, sino el sindicato.

### **Estrategia Sindical y de Relaciones Laborales BIMBO**

En la actualidad, el porcentaje de sindicalizados en BM es del 77% (45,000 trabajadores) (Informe anual Bimbo, 2014). Esto nos habla de una clara y deliberada estrategia de contar con sindicato por parte de la empresa. Para uno de los fundadores, el sindicato debe ser funcional a la empresa y responder a los intereses de la misma. Debe ser una comunidad entre empresario-colaborador, donde se requiere la dirección del empresario, que no debe responder a una lucha de clase, ni a una relación de contrarios, sino debe de ser “fraternal, de colaboración, de trabajo, afecto, ayuda y apoyo” (Servitje, 2009). La ideología tomada de la doctrina social cristiana se volvió el eje sobre la cual los dueños quisieron cimentar la cultura sindical, laboral y gerencial. El actual líder ocupa el cargo desde el 2003, el CCT es flexible y unilateral, favorable a la gerencia, y hay candados para ciertas cláusulas, como es la no contratación por *outsourcing* para el trabajo operativo (CCT 2013; entrevista a un líder sindical, 27/06/2014). Los bonos en la planta productiva son incentivos por puntualidad, asistencia y eficiencia, que se miden “por la intensidad, el esmero, cuidado y eficiencia, medida por los ahorros obtenidos” (entrevista a líder sindical, 27/06/2014). El bono es anual, y para el 2013 fue de \$1,200 pesos (60 dls.). Pese a esta intensificación, se vuelve atractivo para los trabajadores y les da seguridad frente a la mayoría de los trabajadores del país que no cuentan con prestaciones o tienen salarios muy bajos, como la mayoría de los trabajadores de las maquiladoras y de las medianas y pequeñas empresas, o los trabajadores llamados informales.

## Cultura y sindicalismo

Bimbo se encuentra entre la tradición de una cultura gerencial formada por los fundadores y de sumisión de los trabajadores, y una nueva gerencia que no responde a esa tradición. Una de las quejas principales, y por las que hay más demandas individuales, tiene que ver con el no pago de horas extras o el no pago de la prestación de antigüedad (prestación otorgada por la empresa cada equis tiempo de haber cumplido años en la compañía), y por no otorgar la base a los trabajadores nuevos que entran en la cláusula de capacitación. En otras palabras, hay inconformidad por la forma en que operan las relaciones laborales en lo cotidiano; tal vez no se llegue a la acción colectiva, pero en lo individual, las acciones y resistencias proliferan. La cultura laboral y gerencial que se ha generado ahora en Bimbo, hace alusión al trabajo por resultados y al miedo. La imposición de un perfil físico basado en una ideología conservadora manifestada en lo estético, en la forma en cómo deben vestirse y presentarse los choferes y vendedores, tiene su correlato no solo en la búsqueda de confianza de los clientes, sino que estos códigos también tienen su fundamento en el conservadurismo de una clase social empresarial.

## B) Ford

Como se vió en el capítulo III de estrategias globales, para mediados del año 2000, Ford iniciaba la segunda etapa de reestructuración, tal vez la más importante, que tenía que ver con la estrategia global, *One Ford, Way Ford*. Esta estrategia sería multinivel, significaba -y significa- que todos serían un solo equipo, trabajarían sobre un solo plan y con una meta mundial, y producirían de acuerdo a la demanda. En síntesis, se basaría en “una única manera de producir”, con arquitecturas comunes en todo el mundo: plataforma global flexible, ensamble modular, informatización y automatización de los procesos, flexibilización de la producción y del trabajo (diversas formas), contratos colectivos con un nuevo perfil de trabajador, introducción de los equipos de trabajo globales y la recuperación del control a

través de los procesos de estandarización y tecnologización (robots y software). Ahora le apostarían al producto que demandan los clientes, basados en cuatro pilares: seguridad, calidad, verdes (ambientales o ecológicos) y tecnología inteligente (entrevista a directores de Ford México; entrevista a director de empresa que da servicio de calidad).

Esta estrategia global de la configuración del negocio y productiva se buscó establecer en México, pero lo diseñado no es igual a lo aplicado, aunque -como veremos ahora- significó cambios importantes.

### **Ford México**

En el año 2014 México manufacturó 420,000 autos, 12.4 billones en partes para Ford Corporación, surtió a 362 sitios globales y exportó el 80% de la producción hacia EUA (Informe Ford Corporativo, 2015). Actualmente cuenta con tres plantas de las más modernas y flexibles de Ford Corporación: la planta Cuautitlán de estampado y ensamble, con 2,135 trabajadores, que manufactura el modelo Fiesta (4 y 5 puertas) y el fiesta ST, y que tiene dos turnos de trabajo de lunes a viernes; la planta Hermosillo de estampado y ensamble final, con 3,659 trabajadores, produce el Fussion, Fussion Híbrido, Lincoln MK2, Mk2 Hbrido, MK2 black L, a un ritmo de 63 automóviles por hora, y manufactura más de 300 mil unidades por año; a nivel mundial, es la planta que produce a más bajo costo por unidad, a toda su capacidad instalada; es la cuarta planta exportadora de autos hacia EUA (entrevistas a informantes calificados, realizadas entre el 01/ 1/ 2015 y el 27/6/2015); y la planta Chihuahua de motores, con 1,584 trabajadores, producen los motores para la Escape, el Focus, el Fussion, el Fiesta y el motor diesel para la F350, además del desarrollo de un centro de ingeniería que dará soporte a proyectos globales (se planea contar con 1,100 ingenieros) (entrevista a informante clave, realizada entre el 0/1/ 2013 y el 27/6/2015). En abril de 2015 Ford anunció dos nuevas inversiones: la ampliación de la planta de motores y una nueva planta en transmisión en Guanajuato. En general, para el 2014, el empleo generado por Ford México fue de 11,300 puestos de trabajo (Informe anual Ford MX 2015). Ford

cumple 90 años de presencia en México, y desde la corporación, hay planes estratégicos para un mayor crecimiento en la producción en este país.

### **Reestructuración y nueva configuración del negocio en México: 2000-2015**

Las acciones previas al inicio del lanzamiento de los nuevos productos manufacturados en México, implicaron -por un lado- negociaciones con el gobierno, que dio su apoyo para la construcción del campo de proveedores en Hermosillo (cedió el predio y urbanizó) y fue el aval para que las relaciones laborales y sindicales se flexibilizaran, aspecto que analizamos más adelante, y por otro, el diseño de la logística, la selección de 27 Tier1 y Tier 2, y su migración, junto con la reconstrucción de sus respectivas plantas (Hermosillo, Cuautitlán y Chihuahua). La reingeniería de las plantas se planeó para la instalación de la plataforma global y de la alta tecnología (automatización, informatización, robots), y nuevos *layout*, así como la capacitación del personal de línea e ingenieros, para finalmente realizar las pruebas de producción (síntesis de entrevistas a informantes claves, realizadas entre el 01/1/2013 y el 27/6/2015; Ruiz, 2011). En total, el tiempo de preparación para el relanzamiento de las nuevas plantas productivas les llevó dos años en cada una de las plantas (Ruiz, 2011).

### **Estrategia productiva en México: descentralización, producción de acuerdo a la demanda global y la inclusión del cliente**

En México se dieron dos cambios importantes, ligados entre sí, que responden a la estrategia global de descentralización: a) la estrategia de producción de alinear la producción a la demanda global, que responde al concepto de producir solo lo que la demanda requiera, y b) la alineación de los proveedores con producción en J&T y entrega bajo el sistema modular. México ahora depende de la demanda global, ajustando la capacidad de producción a la necesidad de venta (por jaleo) (entrevistas a informantes clave, realizadas entre el 01/1/2013 y el 27/6/2015). En la práctica, esto significa que el cre-

cimiento de las plantas (producción, contratación de personal, etc.) dependerá de la demanda global de autos, controlada de manera centralizada desde la matriz.

El producir de acuerdo a la demanda global complejiza las relaciones con la producción, y lo planeado se vuelve incierto, debido a la diversidad de actores, instituciones e intereses que intervienen, además de las circunstancias no previstas, y por tanto no controladas, que fijan límites estructurales. Esto sucedió en México con el crecimiento de las plantas, que ya no depende solo de una política de inversión de la corporación, sino también, de las posibilidades de que el producto, además de ser demandado internamente, pueda ser exportado al país; para surtir ese mercado, la plataforma global fue establecida.

Podemos observar claramente las diferencias entre lo planeado y lo real, en las plantas de México. La planta Hermosillo producía, para el 2014, 386,000 autos (a su máxima capacidad); es la planta más grande de México, su volumen es de 62 yoks por hora y manufactura 62 autos cada hora (entrevista a informante clave, realizada entre el 01/1/2013 y el 27/6/2015; Atzayahel Torres, 2013). La logística de la planta con proveedores a su alrededor, y con una cantidad importante de puertas (permite manejar cerca de 840 camiones diarios), es la menos costosa en logística, a nivel mundial (entrevista a informante clave, realizada entre el 01/1/2013 y el 27/6/2015). La flexibilidad de la plataforma es tal, que trabaja sobre el métrico *delevery rate*, que significa que se manufactura lo que pide el área de ventas, en color y versión. En el año 2013 se logró en un 99.74% cubrir los requerimientos de la demanda de acuerdo a la diversidad. Según un informante clave, ahora se produce, prácticamente, lo que pide el cliente, en la cantidad que desea y en el tiempo que requiere (entrevista a informante clave, realizada entre el 01/1/2013 y el 27/6/2015). La diferencia es que antes de la reestructuración, Ford México producía sin tener como referente -en forma tan directa- al cliente; se producía de acuerdo a lo que permitía la capacidad instalada (entrevista a informante clave, realizada entre el 01/1/2013 y el 27/6/2015). El trabajar tres días, tres turnos, significa en logística, trabajar en J&T con los proveedores, con la calidad requerida y con cero errores. Un

error es un auto que se pierde, y que es muy difícil de recuperar. Eso significa aplicar la filosofía 0/100, o sea, cero fallas. Un informante clave, de una empresa que daba el servicio de calidad a Ford en el 2006, comenta cómo en la manufactura del primer Fusion, ellos eran los encargados de checar la calidad de las partes y los componentes modulares en línea, antes de ser subensambladas; trabajaban más de 24 horas sin parar, y allí mismo, en línea, revisaban, sacaban la pieza con defecto y la reponían, con una cantidad de errores elevado (entrevista a informante clave de empresa de calidad, realizada entre el 01/1/2013 y el 27/6/2015). Esta doctrina es llevada a todos los niveles de la empresa, y en la práctica se traduce en enfocar y definir responsabilidades de los directores, ejecutivos, y de los operativos de cada área, todo controlado desde la gerencia, pero también por la web de la empresa, página en la que se fijan los objetivos y metas a cumplir por cada uno de los trabajadores y gerentes: a diario se revisa y se verifica que estos se hayan cumplido (síntesis de entrevistas a informantes clave; entrevistas a informantes clave, realizadas entre el 01/1/2013 y el 27/6/2015). En el fondo, prima la idea de lograr un cambio en la cultura del trabajo basada en la calidad total, el Justo a Tiempo y la responsabilidad, punto que tratamos más adelante, base del *lean production*.

Por su parte, la planta Cuautitlán produce por debajo de la capacidad de instalación (128,000 autos al año), pese a ser la planta más moderna, desde el punto de vista de la tecnología. Esto se puede observar, por ejemplo, en la pintura utilizada -tecnología a la que llaman *three wets-*, que es al agua, y la más ecológica a nivel mundial (entrevista a informante clave, realizada entre el 01/1/2013 y el 27/6/2015). Sin embargo, su ubicación geográfica (rodeada de la mancha urbana), con una única entrada, que es el periférico, llevó a pensar conceptos logísticos diferentes. En Cuautitlán “no hay campo de proveedores, porque no hay espacio ni lugar; porque para que un campo de proveedores funcione, se tiene que estar en un lugar *cross street* (como en Hermosillo), que en Cuautitlán no existe” (entrevista a informante clave, realizada entre el 01/1/2013 y el 27/6/2015).

En Cuautitlán, además, la producción estaba destinada -principalmente- a EUA, Argentina y Brasil, países que fijaron normas (Nor-

ma 55) que limitan la importación de vehículos al establecer cuotas para importarlos, y que exigen que una parte importante de las partes y componentes sean manufacturados en sus países. Así, en el año 2014, el *delivery rate* en Cuautitlán era de 99-80, trabajando cinco días a la semana en dos turnos, y produciendo cerca de 34 yoks por hora (entrevista a informante clave, realizada entre el 01/1/2013 y el 27/6/2015). En otras palabras, hay una distancia entre la planta Hermosillo y la planta Cuatitlán, con diferencias a la vista: la última no cuenta con campo de proveedores y el J&T no funciona óptimamente. Por ejemplo, el proveedor de las llantas Pirelli surte cada semana, o cada quince días, de acuerdo con la hoja de requisición que es consultada en la plataforma de proveedores, vía internet (entrevista a ingeniero de logística de Pirelli, realizada el 17/04/2014), lo que obliga a tener un stock, aunque sea reducido. Así, la planeación, choca con condiciones estructurales, con situaciones específicas que no pueden ser controladas por la administración. Dos aspectos nos parecen importantes de señalar: a) la dependencia articulada entre producción global y local, lo cual se traduce en mayor control desde la matriz, que define y decide sobre la producción, desposeyendo de autoridad a las subsidiarias, interfiriendo incluso en la definición de proveedores nacionales, y b) la “pretensión” de buscar la sinergia entre demanda-producción-ventas (servicio), como lo veíamos en el caso de Bimbo. Sin embargo, lograrla es más difícil, pues no es lo mismo hablar de un “pastelito” que de un auto, y la planta Cuatitlán es muestra de ello. La presión aumenta; ahora ventas debe promover (jalar) y producción, responder, cuestión que lleva a la búsqueda directa del cliente y su involucramiento en la definición del producto a producir y comercializar; participación limitada, en el sentido de elegir la especificidad del producto que quiere (se limita a cuestiones como color, tipo de vidrio -ahumado, natural, etc.-), pero que imprime la necesidad de la flexibilidad (tecnológica) y fija rutas de demanda. Este involucramiento del cliente final solo se puede dar en aspectos específicos y ya definidos, aunque el principio de esta forma de producir implica “ciclos de trabajo más cortos y más calidad”, aunque sobre todo, permite planear a futuro -hacia dónde se mueven los gustos de los clientes- y adelantarse e innovar en los

productos. La evaluación del producto por el cliente final permite fijar los parámetros del propio cumplimiento de la calidad y el servicio, para lo cual se están introduciendo las técnicas de calidad de producción al servicio; por ejemplo, finanzas y el área de servicio trabajan bajo las mismas técnicas de *lean production*, las *six sigma*, y el cliente evalúa bajo los mismos parámetros el servicio y la calidad del producto; finalmente, buscan la lealtad del cliente a la marca (Lickert, 2011; síntesis de entrevistas a informantes clave, realizadas entre el 01/1/2013 y el 27/6/2015). Así, lo no clásico, es decir, la intervención del cliente en los procesos productivos y su participación en la evaluación (control indirecto sobre los procesos y directo sobre la calidad) pasa a formar parte de la política diseñada desde las direcciones, dentro de la cual el cliente forma parte limitada del diseño del proceso productivo. Esta forma de programar centralizadamente, de producir de acuerdo con la demanda directa, requiere de mayor flexibilización, de ajustes constantes en los volúmenes de producción versus ajustes en la mano de obra, o sea, de un cambio de modelo constante. Esto necesita no sólo de tecnología flexible, sino de una empresa flexible. Es un cambio de enfoque en la producción, y las empresas automotrices en general, están apostando a esta variabilidad (entrevista a informantes clave, realizada entre el 01/1/2013 y el 27/6/2015). Por otra parte, como lo mencionamos, lo planeado no siempre es lo real, y la demanda no solo depende de que el cliente quiera o la compañía ofrezca, pues están en juego otros actores, leyes, instituciones, intereses económicos y políticas de los países donde se pretende “glocalizar” o exportar los productos de Ford, en este caso. En otras palabras, hay límites locales, normas legales y políticas económicas de protección que pueden echar para atrás una estrategia que viene planeándose desde finales de los años noventa, en la cual apostaron -como inversión- 1,000 MDD, como fue en Cuautitlán, que no ha logrado despuntar de acuerdo con lo planeado, pese a la total flexibilidad impuesta y acordada con las autoridades (gobierno) y el sindicato. Pasemos a analizar a Ford Cuautitlán y la configuración socio-productiva y laboral como resultado de la transformación de Ford Global.

### **Ford Cuatitlán (FC): 2000-2015**

Cuatitlán es la planta más antigua de Ford en México; se ubica en el Estado de México y se encuentra a la salida de la autopista México-Querétaro. En su mejor época llegó a contar con 5,000 trabajadores (década de los 80). Para principios del 2000 se empezó a hablar de crisis y de cierre de la planta por falta de demanda (Liker, 2011, p. 398). En ese mismo año, Ford Hermosillo también se encontraba en “situación crítica”, pero a diferencia de lo ocurrido en FC, se implementaron esquemas alternativos para sobrellevar la crisis. Desde el año 2002 se estableció la reducción de salarios al 50%, la reducción de la jornada laboral y el despido de eventuales (nota, 2008, El Informador). Ford estaba en crisis desde principios del año 2000, y sus subsidiarias -como México- resentían y pagaban los costos. Al mismo tiempo, sin embargo, se estaba preparando, limpiando el terreno en las plantas mexicanas. Se requería de una estructura flexible y menos costosa, para lo cual había que empezar de cero o con la menor carga laboral posible. Esto formaba parte de la reorganización de la producción global, donde México jugaría un papel importante en la producción y en la reducción de costos. Para el 2008, la planta FC era una “fabrica vieja, con tecnología antigua, rodeada de la mancha urbana, subutilizada” (entrevista a informante clave, realizada entre el 01/1/2013 y el 27/6/2015). En plena crisis automotriz se cierra la planta, se liquida a los 650 trabajadores, se vuelve a establecer el esquema de retiro voluntario, y solo se recontratan 50 trabajadores para labores de mantenimiento, con menor sueldo (Becerra, 2008; Herrera y Aguilar, 2008). La forma de ejecutar la acción fue “convenciendo” a los trabajadores que firmaran su renuncia: fueron recontratados y liquidados posteriormente, reconociendo solo de uno a dos años de antigüedad (eluniversal.com.; lajornada.com; Núñez y García, 2008). El líder sindical se justificó y aseguró que el Sintraford acordó con la empresa un cierre temporal, que incluye la liquidación de los sindicalizados, “pues tenían que ser competitivos”. Además, los trabajadores tenían un promedio de edad de 45 años, y el 20% contaba solo con estudios de primaria (eluniversal.com.; lajornada.com). En esta misma fecha se anunció

la inversión de 300 MDD en México y 1,000 MDD para modernizar y convertir en planta flexible y global a la planta de FC (Ruiz, 2011). México seguía siendo clave en la estrategia *One Ford*. En Cuautitlán se implementaría la plataforma global y flexible, se manufacturarían los autos pequeños y medianos (nuevo segmento del mercado que buscaba abarcar Ford), y ahorrarían en costos laborales y de logística, contribuyendo a aliviar la difícil situación por la que pasaba Ford en EUA (Nota, 2010, El Informador). Para 2010, la planta reabrirla con otros proyectos, tecnología de punta y robots, con una plantilla de tres mil trabajadores y otro esquema laboral, en el rubro de “servicios contratados” (nota, 2008, pocamadresnewswordspress; Ruiz, 2011). En otras palabras, se requería un nuevo perfil de trabajador, más joven, con un nivel de estudio superior (entrevista a informante clave, realizada entre el 01/1/ y el 27/6/2015), y sobre todo, con menor antigüedad, menores prestaciones y pagado por hora; en síntesis, menor costo laboral. La configuración productiva resultante, en el caso de FC,<sup>5</sup> puede sintetizarse en la producción basada en la demanda global inmediata, la implementación de la plataforma global y flexible, el ensamble modular (que no implicó mayor recalificación, pues es una simplificación de las tareas que realiza el operador) (síntesis de entrevista a informantes clave, realizada entre el 01/1/2013 y el 27/6/2015), la automatización (robotización y software, con robotización en ciertas partes del proceso, y en otras, con intervención manual del trabajador),<sup>6</sup> la flexibilización del trabajo (diversas formas) y la recuperación del control del trabajo por parte de Ford, a través de los procesos de estandarización. Lo que se

---

<sup>5</sup> Parte de este apartado fue redactado a partir de un informe de planta elaborado por Willebaldo Gómez, estudiante del doctorado en Estudios Laborales de la Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa. Este fue redactado y completado en información por Marcela Hernández, y la versión completa del apartado, con el aporte de Willebaldo, se sumó en el informe final entregado a Conacyt. Ver video del proceso de trabajo en YouTube.

<sup>6</sup> Para observar el proceso productivo del auto Fiesta, ver el video “Cómo se fabrica el Ford fiesta 2011” en <https://www.youtube.com/watch?=zNXLGKL4mzWk>, subido el 22 de noviembre del 2011, consultado en enero del 2012.

requirió fue un alto nivel de calidad y eficiencia, lo que implicó la instauración del modelo del Sistema de Producción de Ford (FPS) y de las herramientas y métodos del sistema de producción Toyota (TPS) (Liker, Jeffrey K., p. 211 y p. 398), entre ellas, las *six sigma*, los grupos de trabajo (diferente al trabajo en células) y el control técnico y visual en todos los niveles (entrevista a informante clave, realizada entre el 01/1/2013 y el 27/6/2015). En relación al mito de los grupos de trabajo, estos funcionan más como equipos de trabajo de calidad; si bien pueden resolver problemas simples, dar soluciones para que no pare la producción y llevar a las juntas de cada semana los problemas a discutir con los jefes, el involucramiento solo se da en situaciones no complejas, que no requieren de la intervención de un especialista. Los trabajadores no pueden alterar el proceso, ni tienen conocimiento técnico para resolver el problema, “(...) pueden operar el equipo, se entrenan para operarlo, pero si el equipo falla, se le tiene que hablar al técnico especialista y el técnico especialista, generalmente, viene de Europa o de Estados Unidos” (entrevista a informante clave, realizada entre el 01/1/2013 y el 27/6/2015). Esta aseveración del informante clave muestra claramente dos cuestiones importantes: a) los límites de las tareas que pueden realizar los trabajadores en línea: solo ejecutan con calidad la parte del proceso que les toca, y b) la capacitación que se da es solo para la ejecución del trabajo en línea con calidad, y no requiere de un trabajador con mayor formación educativa (ingeniero). Es decir, se trata de un perfil de trabajador como el que ya operaba en la industria en México, solo que más jóvenes (se requiere fuerza). El resultado de la reestructuración fue la imposición de una forma de trabajar basada en la intensificación del trabajo, en la vigilancia y el control (metas, objetivos, mediciones) no solo técnico y burocrático, sino también, y muy importante, el control visual.

En México se implementó la estrategia de relaciones laborales y sindicales en su forma más extrema: el despido masivo de todos los trabajadores en Cuautitlán, el desconocimiento del CCT y la instauración de un sindicato de protección y relaciones laborales flexibles, que significó la contratación de todos los trabajadores por *outsourcing* (Becerra, 2008; Nota, 2008, pocamadresnewswordspress).

Esto fue posible porque el sindicato fue un aliado de la empresa, con la venia del Estado, frente a trabajadores sin capacidad de resistencia ante la traición del sindicato y la inseguridad de perderlo todo. México contaba -y cuenta- con las condiciones estructurales, políticas, culturales, y con los actores, para que Ford contemplara a México como el “caso típico ideal”, sin límites de libertad para la empresa. La planta de Cuautitlán es una planta global flexible, con CCT de protección, por lo tanto, unilateral y flexible (CCT, 2011), (entrevista a informante clave, realizada entre el 01/1/2013 y el 27/6/2015); sin embargo, no solo hay condiciones estructurales; están los actores, con su memoria histórica de luchas, pérdidas y triunfos. En Hermosillo, en 2003, habían pasado por la misma situación, solo que a diferencia de Cuautitlán, la resistencia la dio el sindicato. Como medidas paliativas se establecieron los paros técnicos, se redujeron los salarios en un 50% y se despidió a los eventuales; sin embargo, no se dio el despido masivo como en FC (nota, 2008, El Informador), ya que Hermosillo mantiene una relativa tradición de resistencia; los trabajadores -no la nueva generación de operadores- defendieron y presionaron al sindicato, y conocieron el triunfo. Por su parte, a principios de los 90, Cuautitlán conoció la derrota, de la que no se ha repuesto; en lo que va del siglo XXI, liquidaron a todos los trabajadores y volvieron a contratar a una parte con salarios y prestaciones más bajas, y el CCT fue unilateralizado a favor de la empresa; hubo una historia que se volvió a repetir (De la Garza, 1994). Ford llevó a cabo su estrategia de flexibilización de relaciones laborales y sindicales al máximo. Negoció antes con los líderes sindicales y con el Estado, y luego ejecutó. México fue clave para la reestructuración global de Ford, pues estaba listo el terreno para abonar sobre lo limpio, flexibilidad total y *outsourcing*, aunque la resistencia y los conflictos laborales se mantuvieron, al menos en la planta Hermosillo. En síntesis, las relaciones laborales y sindicales forman parte consustancial de la configuración sociotécnica del trabajo de Ford en México, y se cimenta sobre esta relación la nueva configuración de producción flexible con alta tecnología, combinando el trabajo automatizado con el manual y repetitivo, parcializado e individualizado, basada en el control por tecnología. Esta forma de operar en la

cotidianidad generó una cultura de trabajo y gerencial de eficiencia y de cumplimiento de metas, de orgullo por trabajar en una planta global y ganar más que la media, aunque también de resentimiento, por la relación contractual basada en el *outsourcing*. De este modo, podemos hablar de una cultura instrumental en contradicción con el orgullo de ser parte de esta empresa.

**DEL TRABAJO NO CLÁSICO A LA INCLUSIÓN DE LO CLÁSICO,  
LEAN PRODUCTION Y LEAN FLUJO: TELCEL Y CITIBANAMEX**

**C) Telcel, un trabajo no clásico**

América Móvil es el holding de Telmex (empresa paraestatal reconvertida y comprada por Slim), Telmex internacional y Telcel, telefonía celular, que es la marca con la que opera en México. Es la empresa más grande del sector de telecomunicaciones en Latinoamérica, y la tercera con el mayor número de suscriptores a nivel internacional. Es una compañía controlada por los miembros de una sola familia, la familia Slim, que posee la mayoría de las acciones serie A y AA con voz y voto. América Móvil (AMX) es líder proveedor de servicios en telecomunicación, en servicios inalámbricos (telefonía móvil y servicio de datos), telefonía fija, internet de banda ancha y televisión por cable. En 1988 Slim fue favorecido por Salinas de Gortari (presidente de México en ese periodo), con la venta de Teléfonos de México y la concesión del cableado y uso del espectro (banda ancha), reconvertida a Telmex, ahora extendida hacia Telcel (telefonía móvil), que inicia como tal en el año 2000.

El Estado permitió a Slim cobrar y fijar el costo por el uso de su infraestructura de interconexión a las operadoras competidoras. Este cobro fue un ingreso creciente obtenido por Telcel, como se puede observar en la tasa de incremento comparando el 2008-2012, que representó una tasa del 264%, por encima del 189% que generó el tiempo aire. Este dato es importante, dado que con posterioridad a las nuevas leyes de telecomunicaciones, se ha registrado una disminución de los ingresos como resultado, en parte, de la eliminación de

las tarifas por interconexión y los cargos de roaming nacional (larga distancia) (Informe anual AMX, 2014).<sup>7</sup> Es decir, después del 2012, Telcel tuvo importantes pérdidas en México, no solo económicas, sino de presencia en el mercado mexicano (se estima que cada mes pierde el 20% de clientes). Estos datos nos dan cuenta de que la ganancia obtenida por Telcel dependía, en medida importante, de la concesión otorgada por el Estado para el cobro de interconexión, y no de la eficiencia y calidad; una vez retirado el “beneficio del Estado”, hubo pérdidas.

En el 2014, Telcel contaba -aproximadamente- con 44,900 empleados (Informe de sostenibilidad AMX, 2014), de los cuales 21,466 estaban sindicalizados de acuerdo a la última revisión contractual.<sup>8</sup> De acuerdo con la propia empresa, aproximadamente el 65% de sus empleados se dedican a las actividades de servicio a clientes (Informe anual 2014, AMX). Ese mismo año, Telcel vendió cerca del 39% de servicio a teléfonos celulares a través de distribuidores, el 34% a través de cadenas de tiendas (son distribuidores), el 24% a través de tiendas propias y el 3% en forma directa a clientes empresariales (Informe anual 2014, AMX). Esto nos indica dos cosas: primero, que los servicios y productos que ofrece la empresa se promueven, principalmente, a través de los distribuidores, que se convierten en clientes, y que a la vez, son controlados por Telcel. Los distribuidores ofrecen teléfonos celulares, suscripciones en planes de pospago y tarjetas prepagadas a través de aproximadamente 19,274 puntos de venta ubicados en todo el territorio nacional (bajaron con respecto al 2013, cuando eran 21,000). Se puede decir que el principal ingreso

---

<sup>7</sup> Los ingresos de operación bajaron del 24.6% al 23.1% en el 2013, el total de la utilidad de operación pasó del 51% en el 2013 al 46.9% en el 2014; el número total de suscriptores del 27.3% en el 2013 pasó al 23.1% en el 2014. La tasa de desactivación aumentó de 3.8 5% en el 2013 a 4.3% en el 2014 ( informe anual 2014 AMX).

<sup>8</sup> No hay datos claros sobre este punto. De acuerdo a la última negociación contractual realizada en el 2013, declaró contar con 21,466 trabajadores sindicalizados; la página, sin embargo, declara que tiene 22,000 de un total de 83,484 que tiene AMX, de los cuales cerca de 40,000 corresponden a empleos de Telmex.

de Telcel proviene de los distribuidores, a cambio de una comisión (Informe anual Telcel, 2014); segundo, que lo central en los Centros de Atención a Clientes (CACs) sigue siendo la atención a clientes, y en menor medida, la venta. En este sentido nos enfocaremos en los dos actores laborales: los clientes distribuidores y los centros de atención al cliente y a clientes corporativos.

Los distribuidores autorizados Telcel pueden diferenciarse por los grandes centros de distribución que surten a otros distribuidores que dependen de ellos (subdistribuidores), en un tipo de venta *push-pull*; los medianos clientes y los clientes-distribuidores pueden reducirse en un solo punto de venta, además de las tiendas departamentales que funcionan también como distribuidores.

### **Configuración de la producción, la venta-posventa y comercialización**

En Telcel, la configuración de la producción y la venta, es una articulación de multiniveles integrados y articulados a través de la estrategia de mercado. Esta se divide en dos grandes gamas: a) el servicio de prepago (pago adelantado del servicio) y b) la posventa, basada en la estratificación del mercado. El servicio de venta y posventa está ligado a la red de distribuidores-clientes, a los centros de atención (tanto a distribuidores-clientes como a clientes-usuarios), a las ventas corporativas, y a una estrategia de ingresos totales de sus trabajadores de base, superiores a la media nacional, como resultado del salario, de prestaciones más altas a las establecidas por la ley y de un sistema de compensaciones para los no sindicalizados. Sumado a esto, también hay una capa de trabajadores con salario base del mínimo, más comisión por entrega de celulares y firma de contrato en el domicilio del cliente, además de la estrategia de *outsourcing* para el personal que no es de ventas ni de *call center*, junto a un perfil laboral y de relaciones laborales y sindicales unilaterales y autoritarias, frente a un sindicato blanco, permisivo y funcional a la empresa.

### **El servicio Telcel, un trabajo no clásico: la producción, circulación y consumo, todo se lleva a cabo en momentos articulados**

El servicio que provee Telcel no se produce sin la intervención del cliente (usuario), hecho que supone tres momentos articulados: a) el momento de la venta, cuando se compra el servicio (puede incluir también la compra del aparato). En este momento, el servicio descansa en el trabajador-asesor o distribuidor, e implica el convencimiento, por parte del vendedor-asistente, para realizar la compra. La parte operativa de la burocracia, sin la cual no se obtiene el servicio de conectividad (papeleo), implica la relación cara a cara entre el trabajador y el cliente, en el espacio del negocio o no, lo que puede generar tensión; b) Si la empresa no acciona la conectividad, el servicio no se provee. El momento en el que el producto se genera-consume, es cuando se da la conectividad entre el emisor y el receptor (relación entre cliente-cliente-datos-información). Así, la producción, circulación y consumo de la transmisión se lleva a cabo en un solo momento, el de la conectividad entre emisor y receptor, que no implica la relación cara a cara con el prestador del servicio en el momento en que se provee este; c) El servicio también incluye el servicio de posventa. Dependiendo del servicio prestado, se define si es el sector empresarial, el trabajador directo del corporativo Telcel (CACcorporativo) o el distribuidor quien se encargará de resolver el problema. Si el problema es del cliente que contrata directamente con Telcel, este deberá de acudir de nuevo al centro de atención a clientes; el aparato puede fallar, la factura puede no representar el plan contratado, puede requerirse cambiar o renovar el plan de servicio, o cambiar de empresa. Esta acción implicará -nuevamente- la relación cara-cara entre el cliente y el trabajador de la empresa -vía telefónica o en el portal de internet-, para resolver el problema. En este punto, la interacción entre trabajador-cliente puede generar conflictos (de hecho, los genera), que pueden ser simbólicos (miradas de reproche, manifestación corporal de desagrado por la tardanza o la lentitud en resolver el proble-

ma)<sup>9</sup> o escalar y tornarse violento o legal. En estos tres momentos que sintetizan el servicio, nunca deja de tener presencia el cliente (usuario), aun cuando no se dé la relación cara-cara, como cuando se da la conectividad. El cliente evalúa el servicio, la nitidez y velocidad de la transmisión, y dependiendo de la calidad, acudirá o no al CAC. Presente, imaginaria o real, la presión sobre el trabajador -y su trabajo- se ejerce en los diferentes niveles y momentos en que se produce el servicio, controlando el proceso en el propio proceso, respecto a cómo se produce el servicio, cuestión que detallamos más adelante (De la Garza, 2009).

### **Los centros de distribución y el concepto ampliado de empresa, de relación laboral y de control flexible**

El ingreso económico del cliente-distribuidor se basa en la comisión-compensación que se obtiene en función a la venta, una vez cumplida la meta fijada por la empresa (entrevista a informante calificado, 4/05/2013). Cuentan con un soporte administrativo ubicado en el corporativo, que los auxilia en el arranque y seguimiento de la distribuidora, les financia parte del mobiliario, les da crédito y los apoya con la mitad de la renta hasta por seis meses (entrevista a informante calificado, 17/11/2013).

Los CAD (centros de atención a distribuidores, ubicados en el corporativo) llevan el control sobre las ventas realizadas por cada cliente-distribuidor, sin importar el tamaño o relevancia en las ventas generadas. Este soporte administrativo se diferencia de los CACs, pues dota de créditos especiales (través de las líneas de crédito interna), proporciona equipo para venta, da a conocer las promociones y esquemas mercadológicos, las regulaciones, los precios, las políticas, y ayuda -en algunos casos- en la parte administrativa (pagar sueldos, nóminas, luz, agua) (síntesis de entrevistas a informantes clave, realizadas entre el 1/02/2013 a 1/02/ 2015). Es el

---

<sup>9</sup> Ver el trabajo de Garbitto y Hernández (2010) sobre McDonald's y las manifestaciones de inconformidad con el servicio vía mímica y taconeo de zapatos.

principal enlace con los clientes-distribuidores y es un servicio que se les presta.

La relación entre trabajador del CAD y cliente-distribuidor introduce una serie de complejidades. Por un lado, el distribuidor es formalmente independiente de Telcel, es decir, no es un trabajador contratado bajo el esquema tradicional; es un cliente que adquiere el producto para revenderlo en su propio negocio. Pero Telcel es quien decide si lo acepta como cliente o no, y cuál será su ingreso económico, en base a los parámetros fijados la empresa. Es decir, no es realmente un “propietario libre”, ya que está sujeto a las políticas de Telcel y al crédito que este le da. Si Telcel considera que llevó a cabo una “mala práctica”, puede revocar el contrato (síntesis de entrevistas a informantes clave, realizadas entre el 1/02/2013 y el 1/02/ 2015).

El papel principal del trabajador del Centro de Atención a Distribuidores (CAD) no solo es ser un facilitador, pues también cumple la tarea de control y vigilancia. La forma en cómo se articula con Telcel nos habla de relaciones complejas, donde el control se flexibiliza, y empresa-cliente-distribuidor entran en una relación “contractual” de largo plazo, dependiendo del tamaño de la distribuidora.<sup>10</sup> Ellos definen conjuntamente algunos aspectos del proceso de venta y de servicio (el lugar y local donde se va a ubicar la distribuidora, el mobiliario), y pueden negociar el crédito que otorga la empresa para el inicio de la distribuidora. Es decir, se articulan como si fueran parte de la misma unidad económica, estableciendo una configuración de relaciones en la que el control de ciertos procesos no depende solo de una de las partes (empresa o distribuidora). Estos se flexibilizan e intervienen las dos unidades económicas, en un proceso continuo de negociación y enfrentamiento.

Hay reglas burocráticas de operación a seguir, que el cliente-distribuidor está obligado a respetar, por ejemplo, la firma de un contrato entre el cliente distribuidor con el cliente final, por la compra del servicio, o sacar 16 fotocopias para enviar a los diferentes departa-

---

<sup>10</sup> Por lo general, las pequeñas dependen de distribuidoras medianas o grandes, pero no directamente de Telcel.

mentos de la empresa. Esta burocracia es necesaria para el control de la venta, para ejecutar la conectividad y para tener derecho a acudir a cualquier centro de atención. En otras palabras, es como si la distribuidora fuera una extensión de Telcel, donde todo lo controla la administración central.

La tecnología no solo permite la contabilidad de las ventas para asignar las comisiones, sino que se vuelve en un medio para controlar al ahora trabajador-cliente-distribuidor. Es decir, el distribuidor se convierte en un trabajador al servicio de Telcel, que está cumpliendo con las metas (ventas mínimas establecidas por Telcel), con las reglas y burocracia de la venta. Reporta a quién vendió, qué vendió, por cuánto tiempo, y que trabajador-cliente-distribuidor vendió. Ante un reclamo por parte de un cliente, por inconformidad ante alguna “mala” acción (como es el dar de alta una línea extra engañando al cliente), se canaliza directamente al culpable, pudiendo penalizarse al infractor (síntesis de entrevista a informantes clave, realizada entre el 1/02/2013 y el 1/02/ 2015).

Se puede decir que se trata de una relación laboral de control flexible y ampliado sobre la forma de realizar el trabajo, donde la comisión funciona como una especie de salario, se paga por el trabajo de venta, con una relación laboral oculta, simulada. Así, del mismo modo como a un trabajador se le puede pagar un salario a destajo por la pieza ensamblada, bajo los términos de calidad de la empresa, al trabajador-cliente distribuidor se le paga por cada venta que realice; trabaja para Telcel y por esto recibe un salario flexible (destajo), sin mayor responsabilidad para la empresa que la comisión, mientras que para el trabajador-cliente-distribuidor, el no cumplir la meta es no ganar, y en caso extremo, perder la inversión.

Esta forma de control y vigilancia sobre el trabajador-cliente-distribuidor lo presiona a vender más y más para obtener la compensación. Se puede decir que es una intensificación del trabajo en el proceso de venta individual y en cascada por jaleo (el distribuidor grande presiona a sus sub-distribuidores y estos a los más pequeños, en cascada por jaleo), a través del control del ingreso, vía la compensación, y por el consentimiento hacia el trabajador-cliente-distribuidor.

## Centro de Atención a Clientes Telcel (CACs)

En el 2014, Telcel contaba con 369 CACs, entre tiendas y centros de atención a clientes en todo México, es decir, en sus nueve regiones (Informe anual AMX, 2014), siendo esta estructura interna de la empresa, la más importante en atención a clientes.

La principal actividad que realiza un TCACs (trabajador de los CAS) es la atención a clientes, que puede ser para venta directa al público, renovación de contratos de servicio o canalizar equipos al área de servicio técnico para la reparación y diagnóstico de equipos terminales, como también, la asesoría en cuestiones financieras de la tasación del servicio celular otorgado (Informe anual AMX, 2014). El proceso de atención implica un *lean flujo*<sup>11</sup> montado en la cadena de montaje, que se inicia con la fase de recepción al cliente por parte del recepcionista, que con base en lo que requiere el cliente-usuario final, define el servicio que necesitan proporcionarle. Aquí el cliente debe ser preciso en el servicio que requiere. Le entregan un ticket con la impresión del número de cliente y turno, para pasar a ventanilla, con el problema a solucionar y la ventanilla a la que deberá de acceder para ser atendido. El cliente debe estar pendiente de la pantalla para no perder el turno, iniciando así su intervención en el proceso de trabajo: se vuelve vigilante de su turno. Las tareas que tienen que realizar los recepcionistas son simples y están definidas y acotadas: saludar, preguntar el número de teléfono del celular, preguntar cuál es el problema por el que va al CACs, registrar y asignar ventanilla, todo en muy corto tiempo y en una economía de palabras y de información que evita el dialogo. Se puede decir que es una estandarización de la relación con el cliente, medida en tiempos y movimientos (la forma de ingresar el número telefónico, la sonrisa dura y la rapidez en la respuesta corta y sin pie a más conversación). No se permite más dialogo, ya que se trata de “evitar el desperdicio en movimientos

---

<sup>11</sup> El flujo en dos sentidos; uno puede ser visto como el diagrama que va definiendo y acotando los pasos a seguir el cliente, aunque también hay procesos que no son visibles para este; es como el flujo continuo que no se sabe que pasa, y que puede agilizar o retrasar el servicio de atención.

y palabras”. Al accionar el botón para llamar al siguiente cliente, automáticamente aparece el expediente del cliente y el problema por el cual se presenta. Esto viene a ser el enlace de procesos en flujo, o sea, el *lean flujo*: stock de información en J&T con el problema de servicio o venta, todo en red en tiempo real (diferenciación importante con el taylorismo clásico, aspecto que tratamos en los apartados siguientes).

La forma de dirigirse al cliente-usuario está definida (saludar, preguntar por el problema y definir la solución rápidamente) y los problemas, tipificados y codificados; también está la solución que dar en cada caso, y el tiempo que hay que tardar en dar las explicaciones; si es una venta, se puede permitir más tiempo (síntesis de entrevistas a TCAC y CAD, realizadas entre el 1/02/2013 y el 1/02/2015). El sistema registra automáticamente el número del ticket, el asesor que atiende, el tiempo dedicado por el asesor para resolver el problema. Es control sobre el trabajador, mientras este busca controlar al cliente en el tiempo de servicio. Hay una simplificación del trabajo: las soluciones están definidas, y cuando se presenta una falla mayor en un celular, se pasa a los ingenieros que están ocultos en el público (*lean flujo* interno).

Las cargas asignadas a cada TCACs, como el número de ventas a realizar de los paquetes un kit, la portabilidad, etc, están definidas desde la gerencia, y al final del mes, con estos elementos se evalúa el desempeño. La medida para aumentar la intensificación en el trabajo y fijar las metas, se asemeja a la forma en que se lleva a cabo la manufactura en el trabajo manual. En la maquila, el trabajador que más piezas elaboró, fija el ritmo de trabajo y la intensificación; en la banda, el ritmo lo impone la tecnología. En los CACs es una combinación de ambos: el trabajador que más clientes atendió y que más vendió, fija el parámetro sobre el que se evalúa, pero al mismo tiempo, vía la tecnología, están presionando y controlando el proceso mismo de producción del servicio, el tiempo y su productividad. En lo administrativo, el control del proceso de trabajo se automatizó, tratando de economizar tiempo, fijando ritmos de trabajo y buscando estandarizar la relación cliente-servicio-trabajador, en un afán de control del proceso de producción de la venta, todo en *lean flujo*, en

una línea de montaje taylorizada de servicio. Sin embargo, el cliente puede romper con la cadena de la estandarización: se toma el tiempo que considera necesario, no lo presiona la fila de clientes que le siguen, paga caro un servicio, requiere de rápidas soluciones, exige claridad en el producto que le venden, y descarga su coraje ante la insatisfacción del servicio prestado por Telcel. El espacio de los CACs es el lugar de la relación interactiva entre el cliente final-y los TCACs. En este proceso se intercambian información, conocimientos, sentimientos, deseos e intereses. En este flujo de información hay múltiples significados e interpretaciones de lo que uno u otro intentan transmitir; hay una cara que se sustenta en el conocimiento tecnológico, que requiere de cierta capacitación (lenguaje técnico, conocer el sistema operativo del celular, información sobre redes, etc.), y que reviste -simbólicamente- de poder al TCACs, porque el cliente presupone que el TCACs maneja la situación, lo que se materializa en la resolución del problema. El primer punto, el conocimiento técnico, sea real o imaginario, le confiere al trabajador control y poder sobre el cliente, aunque se trata de un conocimiento simple y estandarizado -el trabajador no sabe ni puede arreglar un teléfono-, que lo reviste de un poder simbólico. Dicho poder no se materializa al hacer funcionar un teléfono, ya que está objetivado en el lenguaje que utiliza y en un proceso de servicio, que por lo regular, el cliente no va a entender; lo hace más bien la autoridad que le da al trabajador estar atrás de la barra, controlando y definiendo en qué consiste el problema y cuánto tiempo se tardará en funcionar el teléfono; juego de poder y resistencia ante la avalancha e intromisión del cliente en su proceso. Este le informa del problema al TCAC, hace su propia interpretación, avizora posibles soluciones, y finalmente, si no logra la solución, se enoja y lo manifiesta, solo que a diferencia de la relación trabajador-cliente-distribuidor, con el TCAD negocia los apoyos materiales. En los CACs, el trabajador tiene la ventaja sobre el cliente final: imaginaria o realmente, tiene más conocimiento, sabe más. Este poder del TCACs se adquiere, se habilita y se aprende. En cuanto al uso de tecnología para realizar el trabajo, tanto un trabajador de Centro de Atención a Clientes (TCACs), un trabajador de Centro de Atención a Distribuidores (TCAD) o un vendedor del cor-

porativo, solo necesitan una línea de teléfono abierta y una computadora, que vienen programadas desde la administración. Solo tienen que aprender las funciones básicas, los códigos para registrar, pero no pueden realizar otras funciones. Las máquinas están bloqueadas, de modo que lo sofisticado de la conmutación se simplifica en la contratación del servicio (técnicamente), aunque en la atención al cliente se complica. Así, el principal conocimiento es operativo burocrático -no técnico-, adquirido a través de la experiencia, de los golpes en el enfrentamiento con los clientes, en el empoderamiento en el uso del lenguaje, en la barra que los divide y finalmente, en el apoyo del jefe, pues se sabe que este los va a defender. “El jefe ve por ellos, son sus hijitos” (síntesis de entrevistas a TCACs y exTCAC, realizadas entre el 1/02/2013 y el 1/02/ 2015). Y es que el jefe pasó por lo mismo, salió de ahí, de los CACs, y alberga una solidaridad con sus compañeros frente al cliente, lo cual también tiene una connotación en la empresa. Cuando hay dificultades, la culpa no es solo del trabajador, pero él es quien da la cara. Así, se pierde el valor agregado que debería dar la interacción con base en el buen trato y la confianza en el saber hacer del trabajador. La estandarización busca suplir estas deficiencias, pero el cliente se niega a estandarizar su inconformidad, sus sentimientos e intereses. El servicio de atención a clientes es un servicio poco amable y poco eficiente.<sup>12</sup>

### **Estrategia de relaciones laborales y sindicales: una apuesta a la relación instrumental del trabajo**

Una de las políticas laborales de Telcel, y en general del grupo Carso, es contar con una planta laboral de larga trayectoria y profesionista, para lo cual se instauró la política de carrera interna, los ascensos como prestación, y un sistema de pago configurado por

---

<sup>12</sup> Estudios realizados por trabajadores de la propia empresa muestran que en la región nueve, la atención fue calificada como deficiente: no había buen trato hacia los clientes, las soluciones eran tardadas, los trabajadores desconocían las promociones y no había motivación en la atención (Álvarez, Avelar, Lozada, Torres (2009).

salarios altos, altas prestaciones y compensaciones, dependiendo del nivel y lugar de trabajo (corporativo o CACs) (entrevistas a informante calificado, realizadas entre el 1/02/2013 y el 1/02/ 2015, CCT, 2011-2013). Sin embargo, esta política tiende a desaparecer, va a la baja. En los CACs, por ejemplo, la permanencia en el trabajo -hasta antes del 2012- era una constante; Telcel tenía una mínima rotación externa de personal, por voluntad propia; actualmente, la rotación en estos centros es regular (síntesis de entrevistas a ex trabajadores de CAD y TCAC, y entrevista a informante clave, realizadas entre el 1/02/2013 y el 1/02/ 2015). El crecimiento dentro de la empresa se iniciaba con el ascenso en el mismo puesto, o sea, era una promoción de categorías: una forma de ascenso horizontal, que era una prestación que daba la empresa. A los diez meses de haber ingresado, cualquier trabajador podía aspirar al ascenso, sin necesidad de ser promovido por la gerencia, siempre y cuando se cumplieran una serie de requisitos.<sup>13</sup> Las categorías, que van de la A a la F, significaban -cada una- un aumento salarial que variaba cerca de 2,000 pesos entre la categoría más alta y la que le seguía. Sin embargo, este ascenso que servía de paliativo ante la falta de ascenso de nivel, desapareció. Esta política de la empresa, la no posibilidad de movilidad, se materializa también en las nuevas contrataciones de personal. Ahora se contratan trabajadores en la categoría junior (la categoría más baja en un CAC), que permanecen sin ascenso (síntesis de entrevistas a informantes calificados, realizadas entre el 1/02/2013 y el 1/02/ 2015): "...para nosotros, forma parte de la nueva política laboral, basada en la idea de que no hagan antigüedad los trabajadores, no asciendan horizontalmente, y que al momento de ingresar a la empresa ganen la mitad de lo que inicialmente entraba ganando un TCAC, hace cuatro años" (síntesis de entrevistas a trabajadores de CACs y CACD, realizadas entre el 1/02/2013 y el 1/02/ 2015). La movilidad hacia un nivel jerárquico mayor depende de que haya una vacante,

---

<sup>13</sup> A los 10 meses de haber ingresado y al no haber tenido más de tres faltas y 5 retardos, se podía presentar a un examen; si aprobaba, seguía realizando las mismas tareas, solo que ganando más al mes (síntesis de entrevistas).

y eso solo ocurre cuando alguien renuncia, lo renuncian o se jubila, aunque en general, la planta es muy estable: “si cumple, no pasa nada; pero si se quiere ascender a otro nivel, es muy difícil” (entrevista a TCD, 27/01/2014). Esta falta de movilidad interna se da en todos los niveles, y la forma de ascenso horizontal supone una contradicción, en el sentido de que todos los trabajadores del mismo nivel hacen lo mismo, pero ganan de manera diferenciada, lo que genera insatisfacción y cierta envidia entre los trabajadores (entrevista a TCD, 27/01/2014). La movilidad hacia las jerarquías altas está colapsada, por la permanencia de los empleados; en lo horizontal, por la política de no ascensos, y por un claro cambio en las relaciones laborales que se manifiesta en contención de estos ascensos y por lo tanto, menos ingreso. Solo aumenta lo pactado con el sindicato, y por lo general responde al aumento de los salarios mínimos estipulados por la comisión nacional de salarios mínimos. Un trabajador de CACs ganaba nominalmente, en promedio, \$12,500 al mes, más prestaciones (aguinaldo, prima vacacional, fondo de ahorro, gastos médicos mayores, pago de útiles anual, se tenga o no hijos o estudiando, más reparto de utilidades), aunque al formar parte del fondo de ahorro, de los gastos médicos mayores, y si además se cuenta con un préstamo, los descuentos que se realizan son proporcionales, por lo que el salario puede bajar considerablemente en el pago quincenal; en ocasiones se pueden recibir entre \$2,000 y \$3,000 a la quincena (síntesis de entrevista a trabajadores y ex trabajadores de CACs y TCADs, realizada entre el 1/02/2013 y el 1/02/2015). Así, la dimensión ingreso-prestaciones-compensaciones se convierte en un aliciente, aunque con repercusiones diferenciadas. En los CACs trabajan jornadas largas, les pagan horas extras y enfrentan a los clientes-usuarios diariamente, lo que lo convierte en un trabajo intensivo, rutinario y desgastante emocionalmente, con un nivel de calificación básico. Sin embargo, el ingreso total percibido es superior al que se pudiera acceder en otras empresas. No obstante, en este escalafón más bajo la cadena se empieza a debilitar: el no ascenso, la increpación de los clientes, el no reconocimiento de su trabajo, la mala fama que se ventila en los medios sobre las empresas de Slim, aunado al recrudescimiento de la política de contracción. El arreglo

entre empresa y trabajador fomentó una cultura instrumental de trabajo y gerencial, que actualmente se está debilitando.

### **El sindicato, el CCT, la representatividad y legitimidad cuestionada**

Telcel declara que el 43% de los trabajadores están sindicalizados; podemos decir, entonces, que esto es una estrategia deliberada de la empresa: cuando un nuevo trabajador ingresa a Telcel, se le informa del sindicato y se le señala y muestra el CCT (depende del CAC al que se ingrese, pero es una política de la empresa). O sea, hay una política deliberada de dar a conocer la existencia de un sindicato único y legitimado por Telcel, no por los trabajadores (a los sindicalizados les quitan la cuota sindical, un trabajador no recordaba si es de \$80 o \$30 al mes). En este sentido, todos se rigen bajo los mismas cláusulas sin importar en que región se ubique el trabajador.

El CCT cuenta con la cláusula de exclusión y es un CCT flexible y unilateral que permite el *outsourcing* (los trabajadores por *outsourcing* son los de *call center*, algunos ingenieros y trabajadores para las campañas publicitarias, en la parte administrativa, de documentos, en el área de ingeniería y servicio de asesores de clientes corporativo, y procesos administrativos como cobranza, tecnología). La negociación sindical se da entre la empresa y el sindicato nacional.

Ante los trabajadores, la presencia del sindicato solo se da en cada negociación salarial (anual) o en la contractual, aunque cuenta con un espacio al interno de las unidades de trabajo permanente, lo cual le da presencia física. El aumento de sueldo se da -por lo general- en base a la inflación que se espera para el año siguiente (síntesis de entrevistas a informantes calificados, realizadas entre el 1/02/2013 y el 1/02/ 2015). El simulacro de negociación se da de la siguiente forma: la empresa destina o sorteá a dos empleados por centro, que serán los representantes de los trabajadores ante el sindicato (vienen a ser una especie de “aval” de que sí hay sindicato y negociaciones). Sin embargo, para los trabajadores no existe tal negociación, pues la empresa impone todo en la plenaria (síntesis de entrevista a trabajadores de Cacs y CAD, realizada entre el 1/02/2013 y el 1/02/ 2015).

El representante sindical informa, mientras los representantes reúnen a sus compañeros en el lugar del trabajo y comunican los resultados; además, se reparten folletos de los logros y aumentos. De esta manera, la empresa se protege con un sindicato y evita la conformación de otro por parte de los trabajadores. La paradoja es que al mismo tiempo, los trabajadores aceptan estas prácticas, aun cuando saben que si tienen problemas o son despedidos, el sindicato no los va a apoyar. Si hubiera dudas respecto a la existencia del sindicato, en la página web de la empresa se puede ver una gran cantidad de eventos deportivos organizados por este.

El complemento de las relaciones laborales establecidas desde la dirección, es contar con un sindicato funcional y de contención del conflicto, preventivo, que le permita la flexibilidad necesaria para actuar en conformidad con sus intereses. De este modo, quitar una prestación, aumentar el salario en los porcentajes que decida la dirección, o despedir a todos los trabajadores de un centro de atención, no genera ningún problema para la empresa. De acuerdo con los informantes calificados, Telcel es de las empresas que más demandas individuales tiene por problemas laborales.

Al tipo de sindicato mencionado anteriormente, lo hemos catalogado de sindicato blanco,<sup>14</sup> que nace por iniciativa de la empresa, responde a los intereses de esta, y es un recurso de contención ante conflictos obrero-patronal. Las negociaciones se definen entre el líder sindical nacional y el representante del consorcio. Tanto los salarios como las prestaciones son altos, pero no son resultado de la negociación sindical, sino de una política de la empresa.

Un referente diferente de la relación laboral y sindical -no positivo para la empresa, pero sí para los trabajadores- es Telmex, relación bilateral que no convenció a Slim. En dicha empresa cuentan con un

---

<sup>14</sup> Sindicato Blanco es una terminología mexicana; estos sindicatos fueron fundados por los empresarios, en la ciudad de Monterrey, para evitar que otro tipo de sindicato se entrometiera en sus empresas. No son sindicatos de membrete, los trabajadores saben de su existencia, como también, saben que existe un contrato colectivo; sin embargo, son muy dependientes -en todos sentidos- de las gerencias (Villegas, 2012).

CCT muy caro (bonos de productividad, prestaciones y salarios altos) y el sindicato se entromete y negocia, constantemente, en las decisiones del proceso productivo. Cuando se concretó este tipo de relación bilateral entre empresa y sindicato, los trabajadores tenían el ímpetu y la motivación de estar forjando una nueva forma de relacionar capital y trabajo. Tal vez la compañía pensó que bastaba con buenos salarios, definidos desde la gerencia, para generar el compromiso de trabajo logrado en Telmex; pero lo que resultó fue una amalgama de cultura del trabajo y gerencial instrumentales, con dosis de apego y admiración a la empresa, por lo que se gana y por ser grande y moderna, aunque también, pena por su mala imagen; contradicción entre la práctica laboral y sus beneficios, y la condena social por el abuso y el maltrato a los clientes.

#### **D) Citibanamex: el servicio bancario un trabajo no clásico**

Actualmente, Citibanamex es la filial mexicana del grupo Citi; antes de su privatización era el Banco Nacional de México, el primero del país con 130 años de existencia. En el año 2001 fue vendido a Citi Group (CG), por 12 mil 500 millones de dólares, surgiendo el Grupo Financiero Banamex. Banamex es una subsidiaria propiedad de Grupo Banamex (99.99%) (Informe anual 2013, Bolsa Mexicana de Valores, BMV); el Grupo Financiero Banamex es una subsidiaria directamente controlada (99.99%) por Citicorp, Holdings LLC., la cual es, a su vez, una subsidiaria indirecta de Citigroup (99.99%), con sede en Nueva York, Estados Unidos. En el 2015 aportó el 11% de los ingresos totales de CG (Report Annual Citibank, 2015).

Para poder explicar las estrategias y el éxito económico de esta filial de Citi, es necesario ubicar a Banamex en el contexto estructural más amplio, que tiene que ver con la profundización del modelo neoliberal de libre mercado, que en México se traduce en las privatizaciones de los servicios, como sucedió con la propia banca mexicana (2001). Esta política neoliberal, bajo el mandato de Salinas de Gortari (1985), proporcionó condiciones que daban confianza a las empresas extranjeras para invertir, como por ejemplo, no contar

con una ley bancaria que regulara el cobro de comisiones de los servicios prestados por parte del banco, siendo los más altos de América Latina. Además, hay que tener en cuenta que Banamex era -y sigue siendo- una empresa rentable, con un nivel tecnológico “alto”: hacia finales de los 90 se había iniciado la informatización (Calderón, 2003). Pero quizás, las prerrogativas más importantes -para estas trasnacionales- tienen que ver con la promesa y cumplimiento -por parte del Estado- de decretar las políticas y promulgar leyes laborales que propicien bajos costos laborales. En relación con este punto, el gobierno decretó una ley reglamentaria -Fracción XII bis, apartado B- que regula el trabajo bancario en una sola federación, la “Federación Nacional de Sindicatos Bancarios” (sindicato de empresa), que si bien da la posibilidad de una agrupación nacional, en la práctica, se traduce en el control nacional de los trabajadores bancarios. También permite la intervención de la Cámara Nacional Bancaria, estableciendo una norma secundaria que estatuye que, en caso de huelga, debe de garantizarse que se sigan realizando las labores institucionales (Vega Alejandro, 2008). Esto conlleva la instauración de un sindicato de protección patronal (simulación contractual colectiva de trabajo); el CCT es firmado por el líder sindical y los representantes de la empresa, y las negociaciones (simulación) se realizan entre estos dos actores. Los trabajadores no conocen la existencia del sindicato (su sola existencia les impide establecer un sindicato de su registro), y si lo hacen, este no los representa ni apoya en sus demandas. De esta manera, las relaciones laborales y sindicales quedan establecidas de manera unilateral por la empresa, en franca desventaja para los trabajadores “sindicalizados” del banco. Aunado a este proceso de privatización y control sobre el conflicto colectivo, se dio el recrudecimiento de la política laboral manifestada en el cambio de la ley federal del trabajo, que institucionalizó el *outsourcing*, la contratación temporal de personal, el banco de horas.

Por otra parte, la existencia de un organismo que fija un tope salarial mínimo, la aceptación del gobierno -al callar y no intervenir- de despidos masivos sin cumplimiento de la ley, o poniendo un tope en la última reforma laboral a las indemnizaciones por despido, el desconocimiento de la antigüedad vía renuncia-recontratación con

salarios más bajos, menos prestaciones y pérdida de antigüedad (González, 2007), vienen a ser políticas para favorecer la disminución de condiciones laborales, a través de leyes que propician el control sindical a favor de la empresa. Desde la década de los noventa -con la privatización de Banamex- estas son aprovechadas, iniciado una reestructuración basada en la flexibilización laboral y sindical, con pérdidas de prestaciones, de condiciones de trabajo y despido de trabajadores. Aunado a este proceso de desregulación laboral, se dio inicio al cambio tecnológico, que ligado a la flexibilidad laboral, desembocó en más despidos e intensificación del trabajo. Así, cuando CG decide comprar Banamex, las condiciones estaban dadas: recibía una planta laboral disminuida, sin problemas sindicales, sin carga alta de pensiones y jubilaciones, y con la puerta abierta para la subcontratación. Esta política se recrudecería, y será permanente una vez realizada la compra, manifestándose en el despido de 41,527 empleados y la recontratación de 31,000 por *outsourcing*, con menos salario y menores prestaciones (González, 2007; Calderón, 2003).

### **Banamex: un banco centrado en la banca de consumo y en personal de ventanilla**

En México, el negocio principal de Citi es la banca comercial (con 12.6 millones de clientes), dependiente de la Banca de Consumo.<sup>15</sup> Proporciona los ingresos más altos a la filial (68.157%) con una utilidad neta de 7, 802 y un total de activos de 621,083 (cifras en millones de pesos) (Informe anual Citibanamex, 2014). La banca de consumo es la división del negocio que cuenta con más trabajadores, al con-

---

<sup>15</sup> El negocio de Banca Comercial, dependiente de la Banca de Consumo, ofrece productos de captación a través de productos tradicionales, tales como depósitos a la vista y a plazo, sociedades de inversión, a través de Operadora Banamex, y préstamos personales, por medio de nómina y mercado abierto. Asimismo, es responsable de la operación de los canales masivos de Banamex. La Banca Comercial se encarga también de la distribución de productos de otras subsidiarias del Grupo, a través de su red de sucursales ([www.cibanamex](http://www.cibanamex)).

centrar el 78.40% del total del personal, siguiendo en importancia los trabajadores de operaciones y tecnología, con el 16.49%, el personal dedicado a funciones globales, que se limita al 3.58%, el 1.46% que se ubica en atención a grupo de clientes, y el 0.06% a de filiales de crédito familiar (Informe anual 2013). En otras palabras, la fuerza de Citibanamex es la banca de consumo, servicio principal que presta en sucursal, resultado de una trayectoria del negocio asociada a la política del gobierno mexicano cuando era banco nacional. A pesar del impulso de la *bank on line*, y de los cajeros digitales,<sup>16</sup> las sucursales tradicionales siguen siendo las que mayor clientes atienden: un promedio de millón al día, frente a los 275 mil ochocientos clientes en línea (datos al 2014). Esto hace que el personal principal que laboraba -y sigue laborando- sea el de atención al cliente (cajeros, asesores de cuenta de inversión, etc.) y que en importancia le sigan los técnicos. Estos dos perfiles de trabajadores son a los que nos abocaremos en nuestro análisis.

Al 31 de diciembre de 2014, Banamex contaba con 1,539 sucursales,<sup>17</sup> con 7,142 cajeros automáticos y 31,346 empleados (11,929 menos que en el 2012), de los cuales el 24% estaba sindicalizado. De acuerdo con el propio banco, la disminución de personal y sucursales se debe a la estrategia de informatización y automatización, que permite bajar costos operativos (Informe anual 2014), “elevar la eficiencia como resultado de la modernización de sucursales, más la inversión tecnológica (nota, 2015, eluniversalcartera). Es decir, Citibanamex mantiene la estrategia de tecnologización, ligada a la reducción de personal, y como veremos más adelante, al aprovechamiento de la flexibilidad laboral.

---

<sup>16</sup> Banca Móvil App con 275,895 clientes que en el 2014 usan el app Banamex para consultar su saldo y hacer transacciones. Transfer, la primera plataforma de pagos móviles del país, en alianza con América Móvil: una nueva cuenta que puede ser asociada al teléfono celular y permite hacer operaciones bancarias por teléfono, dirigida a la población que no cuenta con un servicio formal bancario. Transfer Banamex opera a través de la cadena de tiendas Oxxo.

<sup>17</sup> 296 sucursales menos que en el 2013, y tan solo 100 más que en el 2000, que es la fecha en que se convierte en filial, cuando contaba con 1,549 sucursales.

## Estrategias de Citibanamex (CB): 2000-2015

Para su implementación, las estrategias de la subsidiaria mexicana de Citibanamex (CB) se basan en los ejes directrices que establece CG de New York. Sin embargo, estas pueden variar de acuerdo con la región o país donde se instale. En México las estrategias adquirieron su propia dinámica, dentro de ciertos parámetros generales, respecto a:

- a) La configuración del negocio, que se mantiene y crece con lo establecido desde la fundación de banco, y que corresponde a la banca de consumo, a diferencia de la estrategia global que se centra en la banca corporativa.<sup>18</sup> La crisis del 2008 no afectó a Citi en México, pues no invirtió en hipotecas de segunda categorías (en ese año llegó a aportar el 10% de las utilidades globales), y abrió nuevos segmentos (decidió crecer), como la Administración de Fondo de Pensiones, Afore Banamex, Aseguradora Banamex, subsidiaria Banamex en California bus-

---

<sup>18</sup> A partir del 6 de agosto de 2001, cuando Banamex se integró a Citigroup, se desarrollaron servicios financieros binacionales: la Tarjeta Tricolor, los Fondos de Inversión Horizontes Internacionales y envíos de remesas. En 2003 nace la Cuenta Perfiles. En 2004 inicia el programa de Educación Financiera Banamex, encaminado a orientar las decisiones financieras de personas, empresas e instituciones.

En 2005, Banamex lanza la Tarjeta Travel Pass, BancaNet Móvil y los productos Credicheque, Crédito Personal Opciones y Crédito Personal Adela. En 2006 presenta el producto Netkey Banamex, un dispositivo de seguridad en las transacciones bancarias vía BancaNet, y presenta Banamex 1, un modelo de atención diferenciado. Durante el 2007 es presentado el proyecto “De frente al compromiso”, que involucra a Banamex como una institución con responsabilidad social con una plataforma denominada Compromiso Social, una consolidación de acciones que se definen como una estrategia de inversión en el desarrollo de México. En 2008 se crea el Fondo Acción Banamex, para otorgar créditos a organizaciones sociales, rurales y de escasos recursos. También se llevó a cabo el lanzamiento de Citigold Global Banking. Durante el 2009, se lanzó un innovador servicio denominado Banca Móvil, a través del cual se pueden realizar todas las operaciones bancarias Banamex desde un teléfono celular ([www.banamex.com](http://www.banamex.com)).

cando el mercado hispano, banca de menudeo, y cuentas de nóminas hipotecarias.

- b) La estrategia de *outsourcing*, que se extiende a la subcontratación de empresas para realizar actividades que no tuvieran que ver con ventas (soporte tecnológico, impresión y repartición de estados financieros, limpieza, etc.), y el *outsourcing* en personal (en los *call center*, prueba de proyectos técnicos, servicios ejecutivos, proyectos especiales, etc.).
- c) En el 2000, al igual que en CG global, en México se inició la implementación de la estrategia *lean production*. Esta reestructuración incluyó la introducción de la metodología y técnica *six sigma*, se continuó con la automatización e informatización de los procesos, lo que se tradujo en un cambio en la organización del trabajo, a través de la reingeniería y cambio de *layout*.
- d) La implementación del *outsourcing*; la mayor automatización e informatización se conjugó con la profundización de un tipo de relaciones laborales y sindicales basadas en la flexibilización laboral, en la precariedad y en la intensificación del trabajo.
- e) Asociaciones estratégicas con Telcel (telefonía celular) y Soriana (empresa departamental de venta al detalle) para captar al sector no bancarizado; a través de un número telefónico de celular y de la tarjeta Soriana, pueden utilizarse los servicios CB. Este sector de escasos recursos conforma la base piramidal más amplia de México. Con esto, de nuevo se diferencia del resto de las subsidiarias de CG, que buscan al sector medio o medio alto como clientes. Esto no quiere decir que CB no se dirija a este sector; solo reafirma el hecho de que los pobres en México son un negocio rentable.
- f) La búsqueda y recuperación del control, por parte de la dirección, en todos los niveles jerárquicos. Aunque como veremos, y se pudo observar en los párrafos anteriores, en estas estrategias se ponen en juego las leyes, instituciones, cultura(s), moral(es) y tradiciones de cada espacio geográfico, que influyen en los procesos de interpretación (subjetividad) de los diferentes actores, y en la interacción con las estructuras y el interés de la ganancia. Así, las estrategias se pueden potenciali-

zar y dar resultados extraordinarios para la compañía (como lo vimos en Ford), pues lo permiten las propias leyes, al posibilitar simular o burlar la ley. Además, las normatividades, las leyes, reglamentaciones, o la burocracia, no son sinónimo de efectividad acerca de cómo implementar un “control efectivo” en los procesos financieros, o cuál va a ser el límite ético o moral de llevar a cabo este control. Es decir, es muy complejo establecer normas globales de cómo hacer operativo desde un control central, la implementación de una técnica, y de lo que significa la calidad y cómo operarla. En otras palabras, un banco global y su operación, implican una relación de multiniveles (relación compleja entre estos y sus actores).

### **De la configuración sociotécnica tradicional a la configuración sociotécnica del servicio informático: la apuesta a *lean production*, *lean flujo***

Una persona que quiere ingresar al banco como cajero, debe contar con estudios de licenciatura o próximos a concluir; una vez pasados los exámenes, debe capacitarse por dos meses en la práctica, en el trabajo mismo, período en el que se le da un salario base de 2,500, pesos por trabajar ocho o más horas diarias, y atender a doscientos cincuenta clientes por día (síntesis de entrevistas a informantes calificados, realizadas entre el 17/7/2013 y el 30/05/2015). Una vez que obtiene la base pasa a ganar 6,000 pesos al mes, tiene también derecho a bonos de productividad, que llegan a representar entre el 30% y el 40% de la remuneración total, además de las prestaciones (gastos médicos mayores, donde la empresa pone un porcentaje y el trabajador la otra parte, préstamos para auto, adelanto de nómina, veinte días de vacaciones al año, aguinaldo, prima vacacional) (entrevista a ex trabajador bancario, 12/12/2014). Un cajero va a rotar turnos, puede rotar de sucursal, y dependiendo de la categoría en que esté, se definirá el tipo de tareas que realiza. Si es cajero universal, realiza todas las tareas que puede realizar un cajero (síntesis de entrevistas a excajeros, realizadas entre el 17/7/2013 y el 30/05/2015). “Un cajero normal” solo puede cambiar cheques que

no pasen de 10,000 pesos, y no puede recibir depósitos de más de diez mil pesos” (entrevista a cajero, 12/12/2014). Estas tareas son fijas, individualizadas, repetitivas, y responden a la estandarización establecida desde la gerencia.<sup>19</sup> Un primer punto a destacar es que al ser un trabajo no clásico (servicios), es ineludible la incorporación del cliente en la producción, comercialización y venta del servicio en ventanilla. En este sentido, la relación cliente-producto-servicio se lleva a cabo en tres momentos, e implica un diseño del proceso de trabajo en flujo continuo.

### **La línea de montaje en flujo “lean” en la producción del servicio**

El *layout* del proceso de servicio está compuesto por el diagrama de flujo de clientes y el flujo de procesos de servicio a prestar en ventanilla. Cuando el cliente-usuario ingresa al banco, es recibido por un empleado que le pregunta la operación que desea realizar. De acuerdo a esta, se le asigna un número y ventanilla a la que debe pasar para realizar la transacción.

El cliente pasa al patio (así se le llamó al área de espera) y toma su turno, que es monitoreado en una pantalla por él mismo y por el personal de apoyo. Así, desde el inicio del proceso de servicio, hay un control técnico y visual por parte del banco y del cliente, para que se respete el turno asignado: control mutuo entre cliente-vigilante-trabajador-vigilante. El control que realiza el cliente es la supervisión de la pantalla y ventanilla con el número asignado, lo que implica estar atento. De este modo, el cliente trabaja como vigilante de su propio servicio: si se le pasa su turno es su responsabilidad y no del banco, aunque el resto de los clientes, como el personal mismo, están atentos para que fluya el proceso sin interrupciones. De la misma manera, el personal de apoyo y supervisor vigilan al trabajador para que no altere “el orden establecido”: control mutuo entre

---

<sup>19</sup> En el trabajo de tesis de maestría de Chavez (2011), hacemos un primer intento por discutir si es un trabajo taylorizado el que realiza el cajero de ventanilla de banco.

clientes y personal de apoyo. Este diseño debería operar sin retrasos, sin intentos de brincar turnos, sin filas largas en una operación de J&T. Sin embargo, antes de la reestructuración, y en la actualidad, se mantienen las filas que se vuelven interminables. Las irregularidades pasan y las protestas se hacen evidentes, ya sea de manera verbal en reclamos, o acudiendo al personal de apoyo. En otras palabras, no se pudo automatizar al cliente, y la discrecionalidad puede operar, aunque en menor escala. Se puede decir que ahora el cliente es contemplado como parte de la organización del trabajo (*layout*) y depende -en parte- que el *lean flujo* fluya de acuerdo al diagrama establecido, que asuma ser vigilante, y que responda con rapidez una vez aparecido en pantalla el número que porta para ser atendido. El primer momento de la producción del servicio implica una interacción entre el cajero y el cliente, y es justo el momento en que se solicita el producto o se compra el servicio por el cliente, la “demanda por jaleo”. Este momento, a su vez, depende de la capacidad tecnológica instalada, de la gama de productos ofertados y del stock de información (inventario de información del cliente). En otras palabras, articulación entre demanda inmediata y comercialización y venta, o sea, enlazamiento de procesos en *lean flujo-lean production* en J&T. Una vez que el cliente está en la ventanilla, el cajero tiene la instrucción de preguntar con una sonrisa y de manera amable, qué transacción desea realizar. A esta acción se le conoce como servicio de restaurante, o su traducción, “verlo fijamente a los ojos (generar confianza), preguntar qué operación va a realizar, detectar la necesidad de acuerdo a lo que aparece en pantalla (datos del cliente usuario), definir el perfil del cliente, ofrecer el producto, convencer y realizar la venta, todo en un minuto y cuarenta segundos” (síntesis de entrevistas a informantes calificados, realizadas entre el 17/7/2013 y el 30/05/2015), además de atender a 250 clientes por día (síntesis entrevistas a cajeros y excajeros, realizadas entre el 17/7/2013 y el 30/05/2015). En este momento, la producción del servicio descansa en el trabajador, y para poder cumplir con su cometido de eficiencia, dependerá de la rapidez con que introduzca la información del cliente, sin equivocarse, y de la rapidez con la que responda el stock de datos (el inventario de información del cliente). Es este el segundo

momento, y deben de coincidir ambas informaciones; si no lo hacen, se vuelve a romper la cadena estandarizada de flujo continuo por pieza, ocasionando que no se lleve a cabo el consumo del producto, que el cajero llame al supervisor y se investigue qué está pasando, si es un problema del sistema o de información del cliente. Esto genera retrasos, con lo que la fila y el tiempo de espera por el servicio se amplía, acumulándose el desperdicio. Este segundo momento no se puede obviar, pues es el que valida la información. De esta manera, la producción del servicio responde a la demanda inmediata, producción por jaleo, pero al mismo tiempo, hay una presión por parte del trabajador que empuja la venta y comercialización, en una articulación entre demanda inmediata con la producción del servicio, y este con la comercialización-venta. No se puede comercializar y vender ningún producto que no esté contemplado en el sistema tecnológico, ni a “ningún cliente” que no cumpla con los requisitos para ser objeto de ese servicio; nuevamente, servicio en función de la demanda (cliente con potencial para ser merecedor del servicio). El tercer momento es cuando se lleva a cabo con éxito la operación del producto y queda registrada como tal (en el inventario y como stock). Es el momento de articulación entre producción, comercialización-venta, todo de acuerdo al diagrama diseñado; para que este se cumpla con la eficiencia diseñada, debe haber una sincronía y engarce entre el momento en que el cliente está en la ventanilla y solicita el servicio (esto debe durar segundos), y el tiempo que tarda el flujo de la información (stock de información en Justo a Tiempo por producto o pieza). Es decir, la información del cliente (inventario de información) debe estar actualizada y lista para cuando se necesite (sin retraso), para no crear filas en espera; esto es el *lean production-lean flujo*. Para un informante calificado, lo que hace la diferencia es la calidad en el servicio, por lo que tienen un manual de operación que señala cómo deben recibir al cliente cuando llega a una caja, qué se tiene que decir y cómo deben decirlo. En Banamex también hay *mystery shopper*, gente que está contratada para realizar un depósito y captar si se lleva el protocolo adecuado, tanto por el ejecutivo como por el cajero. El no cumplimiento implica puntos negativos para la unidad de negocio: se va calificando al servicio y a la gerencia (entrevista a

informante calificado, realizada entre el 17/7/2013 y el 30/05/2015). Así, la buena atención al cliente responde a la vigilancia, pero entre la vigilancia y el control, se actúa por el miedo, que pasa a formar parte de la práctica del trabajo. Además, la experiencia nos dice que este flujo *lean* no corre de la misma manera a cómo se programa. El cliente, la tecnología y el trabajador, todos en interacción, suelen romper con el flujo del proceso de servicio. La tensión, la meta fijada desde la gerencia de cuántos clientes atender (250 clientes por día en un tiempo de minuto y cuarenta segundos; entrevista a excajero, 12/12/2014) se rompe con el trato de la cajita feliz, y la atención se vuelve rígida, áspera, rápida. Para el cajero, la tarea se vuelve rutinaria e individualizada. Por su parte, las fallas técnicas del sistema, saturación, caída o lentitud por saturación, generan tensión en el cajero y molestia en el cliente. De este modo, se rompe con la cadena de flujo ideal que lleva al J&T, plasmada en los diagramas en papel; sin embargo, el buen servicio no depende solo de lo técnico, sino también de la “atención con cajita feliz”, y esto implica, en muchos de los casos, una negociación simbólica entre cliente y cajero, para ser atendido bien y resolver dudas. Cobrar o depositar un cheque, pagar una tarjeta, exponer dudas sobre una transacción o saber si se acepta o no la documentación para realizar equis transacción, dependerá del cajero o el supervisor (burocracia); ellos saben hasta dónde se puede o no ser flexible con el trámite, de modo que también el trabajador puede controlar la relación de interacción con el cliente. Por lo general, este proceso estandarizado, individualizado y en flujo continuo provoca rupturas entre el tiempo fijado para la atención y el tiempo que el cliente requiere para las dudas o reclamos. Este proceso de trabajo está diseñado por flujos por pieza, su base es la plataforma tecnológica, y pasamos a detallarlo.

La gran revolución tecnológica consistió en crear la arquitectura del sistema tecnológico, centralizada y controlada desde la dirección, donde el cliente se vuelve el centro; es decir, el cliente es del banco, la información le pertenece a este y no a los ejecutivos que manejan el producto (Agren, 2014). En otras palabras, es la recuperación del control por parte del banco. Esta informatización llevó a una automatización y estandarización de los procesos, y a un mayor control so-

bre los empleados y las operaciones. El proyecto tecnológico HERA permitió optimizar los tiempos de atención al cliente en sucursal y en *call center*, identificar la cuenta del cliente, facilitar el proceso de firmas electrónicas y la digitalización de documentos (entrevista a exjefe de departamento del centro tecnológico, 25/03/2013). Esto permite que el ejecutivo identifique rápidamente al cliente-usuario, por número de cliente: aparecen los datos, informe y los movimientos de la cuenta, además de permitir la estrategia de venta cruzada en ventanilla (entrevista a exjefe de departamento del centro tecnológico, 25/03/2013 y a ex cajero de *call center* telemarketing, 19/11/2014). Al contar en pantalla con los movimientos del cliente y saber su ruta de manejo de tarjetas, préstamos, cumplimiento en pagos, etc., el trabajador de ventanilla sabe qué producto ofrecer al cuenta habiente, y convencerlo de la compra del servicio. Todo, supuestamente, en un *lean flujo* en el cual se enlazan procesos, cuyo objetivo es el ahorro de desperdicios: ahorro de tiempo en procesos repetitivos, pasos innecesarios, movimientos innecesarios, y seguridad y eficiencia en la información; antes de la automatización había muchos errores. Sin embargo, el puntito negro fue que el sistema llamado UNYSIS no era -y no es- compatible con el sistema IBM, tecnología implementada en la matriz de CG y en el resto de las subsidiarias. Este hecho se traduciría en un problema de compaginación, primero, con la información que se generaba: esta no podía ser consultada directamente por la corporación, ni podía consultarse la información de transacciones realizadas de un cliente en México, cuya cuenta tuviera su base en otro país (entrevista a exdirectivo, 23/08/2014). El sistema no formaba parte de la arquitectura tecnológica única. Un segundo punto fue que si bien se siguió actualizando la tecnología, tanto en software como en hardware, esta siguió siendo no compatible con la arquitectura tecnológica de la corporación, y la migración de información de un sistema a otro no se ha podido concretar, pese a los intentos realizados, por falta de compatibilidad entre los sistemas y el miedo a perder la información (entrevista a extrabajador de *call center*, 19/11/2014). Esto trajo como consecuencia que hasta el día de hoy, el sistema se sature, sobre todo en los días de quincena o los lunes, y se caiga el sistema (Redacción, 2014). Pero además, se puede decir

que CG no invirtió decididamente en crear una nueva arquitectura tecnológica; solo hasta el 2015, CB decidió invertir 13 millones de pesos en transformar el sistema tecnológico (nota, 2014), proceso que se está llevando a cabo al crear un nuevo y único centro de cómputo en Querétaro. El 16 de enero de 2016, el sistema volvió a fallar, se saturó y cayó, de acuerdo a CB, como consecuencia de la migración de información a un nuevo sistema (Redacción, 2014). Con la entrada del software de automatización, se recuperó el control de los procesos, y se garantizó la disponibilidad y certeza de la información (datos del cliente). Para Calderón (2003), el operador ha perdido la noción de todos los procesos que se corren; además se dieron la conjunción de tareas, la supresión de puestos, la intensificación del trabajo, y la descalificación y pérdida de control del saber hacer. La automatización e informatización de los procesos también significó, en el departamento de tecnología, el despido de trabajadores, “en departamentos donde había un número de 80 trabajadores, quedaron 19” (Calderón, 2003), y esto siguió avanzando (entrevista a exjefe de departamento del centro tecnológico, 25/03/2013). En síntesis, esta forma de operar implicó, para los trabajadores de ventanilla, cajeros y técnicos, no solo un cambio en la forma de trabajar -dejar de arrastrar el lápiz, recalificación por la vía baja-, sino también, el desconocimiento de cómo operan los procesos, además de la pérdida de control sobre estos, y la pérdida de condiciones laborales y flexibilidad laboral y salarial.

### **La estrategia de implementación de *six sigma* y los bonos de productividad**

Al igual que en el resto de las filiales de CG, a principios del año 2000, en CB se inició el proceso de implementación de las técnicas de calidad *six sigma* (síntesis de entrevistas a informantes calificados, realizadas entre el 17/7/2013 y el 30/05/2015); es decir, la técnica *lean producción* (metodología-técnica) para ahorrar costos, estandarizar tiempos y movimientos, quitar las repeticiones y los desperdicios y poner el acento en la centralidad del cliente sobre el producto. La forma de implementarlas fue sobre las mismas bases

con las que se implementó en EUA (Rochelle, 2000). Pero como los cambios implican a los actores, sus decisiones y su propia interpretación (proceso subjetivo) de cómo operar y las instrucciones dadas desde la dirección, el resultado fue la introducción de las *six sigma*, entendidas como la implementación de más control y vigilancia (fundamento de esta técnica), de estandarización de los procesos vía la automatización, y aumento de las funciones. Pero en realidad, no había -y no hay- un entendimiento de lo que significaba trabajar bajo los principios de calidad y cómo motivar al personal a encaminarse hacia eso. De acuerdo con los entrevistados, los jefes consideran que la eficiencia se logra solo con la vigilancia y el bono, bajo la cultura de reparto, no de eficiencia (entrevista a exjefe de departamento tecnológico, 25/03/2013), y más que buscar la calidad, se volvió un mecanismo de control, competencia y conflicto. Esta forma de ganar por productividad suplió también la forma de dar los aumentos generales. Ahora se daban y dan por competencia=desempeño, incrementando la competencia entre los trabajadores, liberándose la empresa de dar aumentos generales para todos, y operando la discrecionalidad. Se plantean los equipos de trabajo, que no son otra cosa que “trabajar en equipo” para cumplir las metas, aunque la responsabilidad y el trabajo siempre son individuales, y la presión es colectiva. En otras palabras, los equipos de trabajo no existen para trabajar de manera conjunta, participativa y en apoyo mutuo, sino para impulsar el trabajo individual a través de la presión grupal, y obtener más rendimiento para cumplir la meta.

### **El *outsourcing*, una forma de relación laboral basada en la precariedad**

En CB, actualmente, el personal se puede dividir en aquellos que forman parte del propio banco, y las agencias externas de contratación, ambas bajo una estrategia de abaratar costos, basados en la flexibilidad laboral, para realizar los servicios que requieren mayor especialización, y que no son centrales para la producción del servicio directo de venta. Por ejemplo, la subcontratación de grandes compañías para realizar el servicio de soporte tecnológico, impre-

sión y reparto de estados de cuentas y operativos de cobranza (entrevista a exjefe de departamento del centro tecnológico, 25/03/2013). Sin embargo, el *outsourcing* también se extiende a capturitas y *call center*, seguros de carro, médicos y limpieza, servicio de ventas, cajeras de *call center* y cobranza. La contratación de este personal se basa en condiciones laborales de flexibilidad de horarios, que se ajustan a las necesidades del banco (horario de mayor afluencia de clientes, la quincena en los cajeros). En el centro tecnológico (cabeza), ahora se estableció la contratación por honorarios y se flexibilizaron los días de trabajo: se trabajan tres días a la semana de 12 horas (36 horas) o cuatro días por 12 horas, con tres días de descanso, y no se cuenta con prestaciones (entrevista a exjefe de departamento del centro tecnológico, 25/03/2013). Se establecieron salarios diferenciados por empresa que contrata (una misma empresa puede establecer salarios diferenciados en un mismo puesto). La informatización y automatización también implicó la división entre el centro de cómputo y los centros de prueba tecnológica, que en su mayoría están compuestos por trabajadores contratados por *outsourcing* (entrevista a exjefe de departamento de centro tecnológico, 25/03/2013). De acuerdo con Chavez (2014), en los centros de prueba cómputo operan hasta siete compañías de *outsourcing*, cada una con diferentes condiciones de contratación, es decir, con salarios y prestaciones diferenciadas, y conviviendo con los trabajadores directos de Citibanamex.

### **La nueva configuración de la construcción social del trabajo y las relaciones laborales y sindicales**

Podemos concluir diciendo que la estrategia central de Citibanamex se centró y aprovechó, desde un principio, la política del Estado que favorece las privatizaciones, y la política económica que favorece a los grandes capitales, nacionales o extranjeros. La unilateralidad y prepotencia en la manera en que se instauran la flexibilidad y precarización de las condiciones laborales, da cuenta de esto. El sindicato solo cumple una función formal, estar registrado para que no se pueda formar otro sindicato que represente realmente los intereses de los

trabajadores; su papel es de protección a la empresa. La configuración productiva, por un lado, se centra en la informatización-automatización, generando un cambio en la forma de operar el trabajo, de organizar el *lean flujo* (proceso de trabajo), y donde el cliente pasa a formar parte; así es incluido en el *layout*, y de él depende, en parte, que fluya el flujo en J&T. Pero la apuesta a que el cliente se convierta en “trabajador de tiempo completo” de su servicio, todavía no se logra, pese a los intentos de llegar al banco digital, aunque cada vez se desarrolla más trabajo para obtener el servicio por parte del cliente. Sin embargo, cultural y económicamente, México no está preparado. Hay miedo y desconfianza en el uso de la herramienta digital. El control y vigilancia, dimensión central de *lean production-lean flujo*, se da vía la tecnología, pero es visible tanto para el cliente como para la gerencia.

## REFLEXIONES FINALES

### **La Configuración de configuraciones: una nueva configuración *lean production* y su ampliación al trabajo no clásico**

Los resultados de la investigación nos dan cuenta de que a finales de los años noventa y principios del dos mil, en el preámbulo de la crisis, se iniciaron procesos de reestructuración que abarcaron todos los niveles de la configuración (tres niveles). En este sentido, analizamos las estrategias como procesos y resultados que se materializan en la configuración de configuraciones. La lógica de la producción de servicios y productiva, generó una nueva configuración del negocio y productiva, resultado de una estrategia integral de largo alcance, en todas las transnacionales analizadas. Fueron procesos de cambio trascendentales en dichas compañías, que aún continúan. Estas empresas conjugan producción, venta y comercialización.

Una posible explicación de estos procesos de reestructuración, quizás tenga que ver con que en lo global, a finales de los noventa y principios del dos mil, las grandes corporaciones mundiales inicia-

ron una estrategia de reordenación espacial, con eje en la estrategia de descentralización de la producción. En la industria automotriz se transformó el mapa de la producción; en las telecomunicaciones y en el sector financiero, como también en el de alimentos, la globalización y la competitividad llevaron al reordenamiento de estos sectores. Espacialmente, implicó la descentralización de la producción de los servicios en la búsqueda de un mercado más amplio, ya sea a través de las alianzas estratégicas, del crecimiento orgánico o de la compra de empresas y marcas. Pero también se dio la tendencia marcada a concentrarse en grandes monopolios, y México no fue la excepción (Telcel, Bimbo). La descentralización de la producción se enmarcó en una nueva relación con los proveedores, en sus diferentes niveles, de acuerdo a la cadena de valor (Tier 1, Tier 2 y Tier 3). El proveedor y la matriz no operan cada uno por su lado, sino que esta última -o su filial- concentra el control en “las decisiones, responsabilidades, costos, inversiones, riesgos”. Las matrices y los proveedores de primer nivel (Tier 1 y Tier 2) entablaron relaciones contractuales de largo plazo. Ya no solo se negocia entre estas el ejercicio y la exclusividad del control de ciertos procesos (proyecto), en circunstancias específicas (la forma en que se desarrollarán: costo global y ganancia, modelo, materia prima, fecha de entrega y qué filial la va a realizar). Este punto, negociación de primer orden entre matriz-proveedor, implica controlar, compartir y estar de acuerdo en “por dónde va el futuro” (visión de los negocios de largo plazo), qué producir (hacia dónde va la innovación y el mercado), cómo producir (qué transformar para producir) y cómo resolver el futuro ligado a las grandes innovaciones (alianzas, fusiones, desarrollo propio, etc.).

Para su operación, las empresas de servicios dependen -en su totalidad- de los proveedores. Telcel y Banamex solo dan servicio, y para operar, requieren de innovación tecnológica que no producen, sino que compran (aparatos, tecnología, software, hardware, etc.), estableciendo una relación cercana y de dependencia hacia las grandes empresas proveedoras. Podemos hablar entonces, de una nueva articulación entre las empresas y una nueva forma de responder a las exigencias del cliente en el mercado, que se redefine, al igual que en la subcontratación internacional, en una nueva relación con los pro-

veedores, donde estos se convierten en el “nuevo sujeto” que interactúa directamente con la empresa (Hernández, 2012). Esta relación no es el resultado solo de una transacción, sino que también, de la interrelación jerárquica entre la matriz y el cliente-proveedor, que se amplía e involucra a los diferentes actores (corporativo, filiales, directivos, jefes, trabajadores) de ambas empresas, en una interacción que pone en juego conocimiento, razonamiento cotidiano, experiencia, relaciones de poder, visiones del mundo de los negocios, estéticas, sentimientos, lealtades, la moral, formas de trabajar, en espacios físicos y culturas diferenciadas, todo en lucha y contradicción. Control de lucha de saberes, de lealtades y de intereses mediados, sin lugar a dudas, por la máxima ganancia (Hernández, 2012). La relación se da con base en el control ampliado y flexible de la empresa, al ser aceptado por el proveedor. Bajo estos supuestos es que hablamos de empresa en un sentido ampliado, como una configuración estratégica de control en continuo cambio, y conjuntando las funciones de producción, distribución, comercialización y venta. Sin embargo, hay que aclarar que la estructura de proveedores de la automotriz en México es extranjera (son Tier 1 y Tier 2 que llegaron con la descentralización, para operar en J&T con las armadoras), y no es producto de una política que incentive el desarrollo de Tier 1 y Tier 2 mexicanos. Respecto a la innovación tecnológica, las otras multinacionales también dependen de proveedores extranjeros, aunque la proveeduría nacional, en proporción, es importante. Hay que aclarar, sin embargo, que en términos de la materia prima que requieren, no son comparables con la industria automotriz. De cualquier manera, se puede decir que está cambiando la relación con los proveedores (desintegración vertical con control de la corporación), a una de largo plazo y en escala con proveedores globales. Un tercer eje sobre el cual se teje esta nueva configuración tiene que ver con las grandes innovaciones tecnológicas y la implementación de *lean production* y *lean flujo*, en específico, con la automatización y la tecnología de la información que permitió contar con información vinculada entre producción y cliente, producción, venta y circulación. Esta fue la gran revolución tecnológica y organizativa que impactó tanto a las empresas manufactureras como a las de servicios, y que involucró

y visibilizó la importancia del cliente final para la producción y el servicio, como un nuevo sujeto laboral encubierto, al pasar a formar parte del *layout* en la producción: su inclusión como trabajador en el proceso de producción, como parte del control y vigilancia de la producción y servicio (control ampliado), y con incidencia en las relaciones laborales (relaciones laborales ampliadas), sin costo alguno para la empresa. Pero además, el cliente pasó a formar parte del inventario, del stock de servicio-datos, información que le permite a la empresa interactuar con él, conocer y evaluar el mercado a futuro, la calidad de sus productos y a sus trabajadores. Así, la informatización adquiere una connotación no solo en los procesos productivos (tecnología dura), sino también, en relación al cliente final en interacción con las compañías en sus diferentes niveles (interacción cliente-trabajador, cliente-departamento de evaluación de la calidad, con el centro tecnológico, etc.), convirtiéndolo en el centro de su estrategia productiva, laboral y de control ampliado, e integrándolo como un nuevo sujeto laboral. La automatización y la tecnología de la información permitieron la creación de las grandes plataformas globales, y obedeció a la estrategia global de producción y descentralización, proceso que permitió crear productos estandarizados, con variabilidad en diseño, y acceso al servicio en cualquier parte donde se encuentre la subsidiaria (el mismo auto con mayor o menor conectividad, seguridad, colores, etc.; el uso de la misma tarjeta de crédito en cualquier país, o acceder al estado de cuenta desde cualquier punto del mundo). Pero sobre todo, responder en producción y servicio, de acuerdo con la demanda inmediata o con la cadena global (desde el toyotismo, sería nivelar la producción tanto en volumen como en variedad). Este proceso de tecnologización (diferenciado en los distintos niveles de la producción) está vinculado a la introducción de *lean production* y *lean flujo*, que llevó a la reorganización de los procesos a través de la reingeniería de procesos que impactó al *layout*.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Como lo vimos concretamente en CB, de acuerdo a la metodología, son los procesos los que se modifican y no las funciones; así por ejemplo, un cajero no deja

Un punto central en la implementación de la producción *lean production* en estas trasnacionales, es que no contemplaron los principios que acompañan al modelo Toyota (coparticipación de los trabajadores en las decisiones, identidad laboral con la empresa), sino que se implementó la metodología de cómo mejorar los procesos, evitar los desperdicios y estandarizar y controlar procesos y productos, en una coparticipación utilitaria y controlada por parte de las compañías con los trabajadores, mandos medios y gerentes (extracción del saber hacer).

Las técnicas de producción y calidad que se establecieron para la manufactura, concretamente para la automotriz, ahora son jaladas por los servicios para implementarlas: lo vimos en el caso de Citbanamex (CB), en Bimbo y Ford, empresa que innovó en una aplicación integral de la técnica. Telcel no ha implementado las técnicas bajo la concepción *lean production* o *six sigma*, lo que no quiere decir que no implementen la calidad, ni la tecnología de la información como herramientas de control, calidad y productividad. En esta metodología (*lean production*) uno de los principios base es el de “recuperar el control, el saber hacer y ejercerlo en la práctica por las gerencias, estandarizar los procesos”, para finalmente, depositarlo en la corporación como stock de conocimiento de la empresa.

Otros dos ejes sin los cuales no podríamos explicar esta nueva configuración que se conformó en México, tienen que ver con la relación con el Estado y las políticas y leyes emanadas de este, en específico, con las relaciones laborales y sindicales. El Estado pasa a formar parte de esta nueva configuración de negocio y productiva. No es un agente pasivo, ni tampoco neutral, sino que negocia, ofrece (oferta condiciones), legisla, financia, concesiona y controla ciertas circunstancias para la implementación de las estrategias de las empresas en su favor. Esto lo pudimos observar en todas la empresas analizadas (Telcel empresa privatizada, se le da la concesión del es-

---

de hacer la función de cajero; lo que modifica es el proceso de cómo se realiza, y allí el trabajador y la informatización se vuelven clave para que el servicio sea eficiente.

pectro con condiciones de monopolio; Banamex, lo privatiza y permite la unilateralidad y flexibilidad laboral en las relaciones laborales y sindicales, en detrimento de los trabajadores, al igual que en Ford. En Bimbo, se les permite ser monopolios, se le condonan impuestos y su producto estrella no entra dentro de la nueva ley de impuestos por azúcar).

El Estado define y permite el arreglo que se da en las relaciones laborales y sindicales con las empresas, al fijar la política y avalar este tipo de relaciones, donde lo principal es la “supuesta paz laboral”. Pero en realidad, esta visión responde a la política económica que definió, desde los años ochenta, la inversión de las grandes corporaciones como eje de la economía, y por lo tanto, el supuesto de paz y la seguridad de condiciones propicias para su llegada, como son los bajos costos laborales, se vuelven el eje de la relación laboral, en el cual los sindicatos se enganchan, aunque finalmente, las compañías se ven obligadas a negociar y a acatar ciertas reglamentaciones no laborales, cuestión que forma parte de la negociación del entorno global, nacional y regional.

Las políticas gubernamentales, leyes laborales y culturas políticas sindicales del país, también ponen en juego la relación ampliada con actores diversos en el proceso de trabajo: la empresa, el cliente-proveedor y el cliente-distribuidor son parte de las relaciones laborales, junto con el trabajador y los mandos en el proceso de trabajo. La forma de materializarse lo laboral implica una articulación amplia por niveles, que visibiliza y condensa la forma en que la matriz y la (s) empresa (s) negocian con el Estado y con el sindicato, y que involucra una política de la matriz (Ford, Ford México, Bimbo, Telcel, CG y CB) en torno a lo laboral y sindical, e incluso, a la intervención del cliente.

El sindicalismo en México es una estructura dura que configuró una cultura corporativa que devino en la permisividad y unilateralidad de prácticas laborales favorables a la empresa, en pos la garantía de seguir siendo el sindicato que salvaguarda la supuesta paz laboral. Sin embargo, la realidad es dinámica y compleja, de modo que encontramos un arcoíris, donde la densidad del color va empalideciendo; así, se puede hablar de flexibilidad laboral extrema unilateral

(Citibanamex, Ford) y de flexibilidad laboral parcial, mediada por un CCT, donde tradiciones, valores e intereses se combinan con la práctica sindical (Bimbo y la doctrina social cristiana).

Más allá de las diferencias entre los sindicatos, que puede ser más o menos pro *mánager*, blanco o de protección total, como en Ford y CB, estos no podrían subsistir sin el aval del Estado, que permite su existencia. En este sentido, el tipo de sindicalismo que opera en México se vuelve consustancial a una política de Estado y a la forma de operar la configuración sociotécnica y las relaciones laborales, donde los trabajadores trasladan la negociación a la práctica laboral, con sus resistencias y contradicciones. El tipo de sindicalismo y relaciones laborales que priman en México son -y forman parte- de la estrategia planeada e implementada por las trasnacionales, con la cual el Estado está de acuerdo, pues es parte de su política laboral y económica. Una dimensión que embebe todas las acciones de las corporaciones, es la finalidad de recuperar el control en todos los niveles, y esto se fija como uno de los objetivos más significativos. De este modo, la configuración del negocio y productiva cuenta con los mecanismos de control y vigilancia, no solo técnicas y burocráticas, sino también visuales, buscando tener el control subjetivo de los trabajadores y gerentes.

### **Configuración sociotécnica de servicio y productiva del trabajo clásico al no clásico**

La configuración productiva y de servicio que opera en estas trasnacionales, está en función de la demanda. La producción es jalada y a la vez empujada por la venta, tanto en los servicios como en la producción manufacturera.

En la automotriz, la cadena global jala la producción (Ford), mientras que en Bimbo, Telcel y CB, es la demanda inmediata la que jala la producción del servicio. Las trasnacionales que estudiamos basan el proceso en la organización, con *lean production* y *lean flujo*; en un principio podríamos hablar de taylorismo ampliado, pero la inclusión del cliente en el proceso productivo y su ampliación al control y relaciones laborales, el contar con un tipo de tecnología de punta

(tecnología de la información y automatizada) combinada con trabajo manual, con trabajadores de recalificación baja, pero con mayor escolaridad (profesionales), con tareas rígidas, en flujo continuo y en J&T, nos lleva a definirla como una configuración nueva, que implica interacciones cotidianas y un sentido ampliado del trabajo al no clásico, que incluye al cliente y al consumidor de manera directa en el control del trabajo y en la relación laboral. Hay una masificación de trabajadores que realizan un trabajo intensivo, rutinario, individualizado, simple; y en este sentido, pese a la informatización y a que los trabajadores cuentan con mayor escolaridad (con carrera profesional o técnica), no se anula el trabajo simplificado, y se requiere de una recalificación por la vía baja.

Lo central de tres empresas (Bimbo, Telcel, CB) son el cliente y la venta, por lo que requieren de un trabajador que pueda controlar y se “ponga la camiseta”: pelee, negocie, insista en que le compren el producto, que sea leal. Pero también en Ford el cliente y la venta pasan ahora a ocupar un lugar central en organización: de ellos depende su producción. La reducción de costos de mano de obra es una prioridad y objetivo de las empresas; así, la flexibilidad funcional, numérica, aunada a la flexibilidad salarial, conforma la estrategia de precarizar las condiciones laborales. Los salarios que pudieran parecer “altos” frente a los salarios bajos de la maquila o los informales, no lo son al compararlos con las mismas empresas en EUA. Se agrega además, la intensificación y el desgaste físico y mental para obtener el salario extra por bonos o productividad.

El *outsourcing* forma parte de la nueva configuración productiva de CB, Telcel, Ford (no así Bimbo, aunque se podría decir que va en esa dirección). Un número importante de trabajadores son contratados bajo este sistema (servicio a clientes por *call center*, reclamos, prueba de proyectos, lanzamientos de proyectos, limpieza, soporte tecnológico, ventas por teléfono, etc.), con condiciones más precarias y realizando -en ocasiones- el mismo trabajo, lo que nos lleva a hablar no solo de una segmentación, sino de una polarización interna de mercado de trabajo, entre los que más ganan y los que menos, entre los contratados por la empresa y los por *outsourcing*, con repercusiones en la relación interna del trabajo.

Las técnicas de calidad de la industria manufacturera (automotríz), recuperadas por los servicios, tienen un sentido no solo productivo y de eficiencia, sino ostentar el control por parte de las gerencias, que se recrudece en el piso del servicio y de la fábrica, y se amplía hacia el cliente final. El control se ejerce por la tecnología (automatización e informatización): hay control burocrático, visual y espacial, y el que realiza el cliente. Así, el control se vuelve una dimensión que permea la cotidianidad, tensiona y empodera a unos, frente a la resistencia de los otros.

El trabajador-cliente-distribuidor y el cliente final-consumidor, se vuelven otro de los ejes de importancia, tanto para la producción, como para los servicios de venta y circulación. El cliente se convierte en un nuevo sujeto laboral, al formar parte de los procesos productivos en sus dimensiones de proceso de trabajo (agente activo de su propio servicio), relaciones laborales, control —que no se da solo sobre el proceso de trabajo, sino que es ampliado hacia el comportamiento, en una relación que colinda con las relaciones laborales que se establecen en la empresa, y que ya no solo es ejercido por las gerencias, sino también por el cliente-, y de control ampliado -el cliente pasa a ser supervisor, y con esto adquiere un posicionamiento de control sobre el comportamiento que debe tener el trabajador ante el cliente y sobre su productividad (autovigilancia mutua)-. Entonces, el cliente supera la pura relación cliente-servicio, y pasa a formar parte del proceso de trabajo. En este sentido, el papel del cliente no puede ser reducido a un simple consumidor de un servicio, sino que supone una relación compleja donde su actuación responde a situaciones no siempre controlables (véase Telcel, CB).

### **La configuración de relaciones laborales y sindicales (CRLS)**

Esta configuración se conforma por dos subconfiguraciones de relaciones laborales y sindicales: a) la subconfiguración de capital extranjero de presión al Estado y de relaciones laborales y sindicales flexibles, con sindicato de protección (Ford y Citibanamex). La forma de relacionarse con el Estado se da a través de la política económica que propicia el apoyo a la inversión extranjera, buscando que

el Estado, a través de sus instituciones, les otorgue financiamiento para continuar con la política de expansión o el desarrollo de proveedores (Ford). Es decir, también opera en estas transnacionales la idea de aprovechar las ventajas competitivas que México ofrece: negocian y presionan en razón de instalarse y permanecer, a condición de prebendas (tierras en comodato, urbanización, pago de capacitación, y sostener bajos salarios etc.). Ambas culturas se basan en la intensificación del trabajo, en cumplir con las metas y obtener los resultados fijados; b) Subconfiguración de empresas transnacionales, configuración sociotécnica basada en relaciones laborales y sindicales corporativas de empresa-*promanagement*. En estas transnacionales nacionales la relación con el Estado es también de presión, para obtener concesiones y protección, pero además, buscan incidir en la política nacional (educación, social, cultural, económica, política y laboral) y en la dirección que debe de seguir el Estado; es decir, buscan convertirse en parte -o ser- el Estado. En estos casos no hablamos de corporativismo de Estado, pero sí de un sindicato corporativo de empresa y un sindicato blanco, ambos *promanagement*, al darse la relación -principalmente- entre la empresa y el sindicato, bajo la imposición del primero (Bimbo y Telcel). La cultura del trabajo y gerencial en Bimbo, se encuentra en una contradicción entre el código del miedo, la sanción moral (simbólica) y material (castigo), y la inculcación de una cultura empresarial traducida en normas de cumplimiento (disciplina), un perfil laboral estético, y una única manera de hacer el trabajo. En Telcel no hubo inculcación de doctrina alguna, sino el pragmatismo de pagar bien para que se trabaje bien, o si se quiere, inculcación de una cultura instrumental.

### **A modo de cierre**

Estas configuraciones son la plataforma configuracional en la que diferentes actores (gerencia, mandos medios, trabajadores, sindicato) interaccionan. El concepto de trabajador no clásico también procede en producciones clásicas que están directamente articuladas con la comercialización. Se trata de un trabajo interactivo con fuerte interacción simbólica, y con participación laboral del cliente

(el trabajo del cliente y la relación laboral, y el control ampliados del trabajo).

Lo que estaba sucediendo a nivel global, en las matrices extranjeras y en las nacionales, impactó en México, materializándose en la configuración de negocio y productiva. Los elementos mencionados nos permiten hablar de una nueva configuración del negocio y productiva, donde el Estado, las relaciones laborales y sindicales, el cliente y los proveedores, pasan a ser parte consustancial de esta, a la que llamamos “configuración de *lean production* con ampliación al trabajo no clásico”. Cada una de las dimensiones de la configuración adquiere connotaciones específicas en relación con el Estado, con las relaciones laborales y sindicales, con las estrategias y su materialización en la configuración sociotécnica de producción, con la venta y comercialización, conformando una red de subconfiguraciones en permanente proceso de reconfiguración (Hernández, 2012).

## BIBLIOGRAFÍA

- Administrador Regeneración (2014) “Bimbo, el monopolio de los pastelillos y galletas” (<http://regeneracion.mx/author/administrador/>) on 11 marzo, 2014 · 2 Comments (<http://regeneracion.mx/bimbo-el-monopolio-de-los-pastelillos-y-galletas/#comments>)
- América Móvil: “Informe de Sustentabilidad América Móvil (2014)”. Building close ness.
- Álvarez Heredia, Astrid; Avelar Frías, Jair; Lozada Ferreyra, María de los Ángeles; Torres Ramírez, Jorge (2009) “La calidad en el Servicio Telcel”. Informe para obtener el título de Licenciado en Relaciones Comerciales, Instituto Politécnico Nacional.
- Antecedentes de Radio Móvil Dipsa S.A. de C.V, Cap III. Consultado en línea (febrero 2014).
- Atzayahel Torres (2013) Trabaja Ford Hermosillo a su máxima capacidad. Dinero en imagen. dineroenimagen.com. Última actualización 19, junio, 2013. (Consultada en mayo 2015).
- Beatjack Dj (2011) “Como se fabrica el Ford fiesta 2011” en <https://www.youtube.com/watch?=zNXLGKL4mzWk>. Subido el 22 de nov, 2011. Consultado en enero del 2012.
- Becerra Juan Manuel (2008) Despiden a 650 trabajadores por cierre de Ford. Eluniversal.Metropoli.com.mx/ciudad/93223.html. (Consultada en marzo de 2015).
- Cablegate (2007) “So far union dispute has little impact on Ford”. Scoop News, pp. 1-9.
- Calderón Morillón, Óscar (2003) “El cambio tecnológico y las nuevas formas de trabajo, el caso del centro de Cómputo de Banamex, una visión subjetiva de los trabajadores”. IV Congreso Asociación Mexicana de Estudios del Trabajo (AMET).
- Citi Annual Report (2014).
- Citi Annual Report (2009). The New Citi: “memoriaciti20019. (pp. 4-284).
- Citibanamex (2013) Informe anual 2013.
- Citibanamex (2015) Informe anual 2015.

- Contrato Colectivo de Trabajo, Telcel-RadioMóvil Dipsa, S.a, de C.V. 2011-2013.
- Contrato Colectivo de Trabajo Bimbo (2013).
- Contrato Colectivo de Trabajo Ford.
- Contrato Colectivo de Trabajo Citibanamex.
- Chávez, Leonardo (2014) Informe de avance de tesis de doctorado en Estudios Sociales, Línea Estudios Laborales, Tesis de Maestría, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapala.
- De la Garza Toledo, Enrique (coord.) (2012) *La situación del trabajo en México*. México, Universidad Autónoma Metropolitana-Plaza y Valdés.
- \_\_\_\_\_ (2009) *Trabajo no Clásico, organización y acción colectiva*. México, Universidad Autónoma Metropolitana-Plaza y Valdés.
- \_\_\_\_\_ (coord.) (2005) *Modelos de producción en la Maquila de Exportación. La Crisis del Toyotismo Precario*. México, Universidad Autónoma Metropolitana-Plaza y Valdés.
- \_\_\_\_\_ (1993) “Estilo de Desarrollo y Nuevos Patrones de Relaciones Laborales”. *Trabajo Industrial en la Transición: Experiencias de América Latina*, Fundación Friedrich Ebert de México, pp. 13-26. eluniversal.com
- (2015) “Entrevista a Chris Vrey, Director ejecutivo de banca digital Banamex (2015) ven rezago en Servicios financieros digitales”. [cartera@eluniversal.com.mx](mailto:cartera@eluniversal.com.mx) (consultado marzo, 08 de 2015).
- Ford Hermosillo: [dossierpolitico.com.mx](http://dossierpolitico.com.mx) (2010) “Conflicto Sindical: pierde titularidad del contrato Martínez Herrera. Consultado en mayo de 2015.
- González Susana (2007) Despidos masivos en Banamex, pese a altas ganancias, en el país. [www.jornada.unam.mx/2007/04/30/index.php?section=0261eco](http://www.jornada.unam.mx/2007/04/30/index.php?section=0261eco)
- Hernández Romo, Marcela (2012) *Estrategias Empresariales de Subcontratación Internacional. La influencia de la Configuraciones Culturales y Subjetivas*. México, Universidad Autónoma Metropolitana-Plaza y Valdés.
- \_\_\_\_\_ (2007) “Estrategias de las macroempresas y la maquila grande de exportación en el sexenio de Fox”. Revista *Trabajo*, Centro de Análisis del Trabajo-Organización Internacional del Trabajo-Plaza y Valdés Editores, año 3, No. 4, Tercera Época.

- Herrera, Juan M.; Aguilar, David (2008) En diciembre concluye la liquidación de los 600 obreros de Cuautitlán. El universal.Metropoli.com.mx, 29 de octubre. (Consultada en marzo de 2013).
- Hoshino, Taeko (2001) *Industrialization and Private Enterprise in Mexico*, Japan, Institute of Developing Economics, Japan External Trade Organization.
- Liker, Jeffery K. (2011) *Toyota: cómo el fabricante más grande del mundo alcanzó el éxito*. Colombia, Norma.
- Lozano Bernal, Iris; López Panfilo, Laura (2009) Diseño de una Estrategia Operativa para la Empresa “Radio Express, S.A. de CV”. Caso específico en el Área de de Almacén y Ventas. Trabajo Final para obtener Título de Contador Público, Instituto Politécnico Nacional.
- Nota (2008) Paro técnico en diciembre por la Ford en Hermosillo. [www.informador.com.mx/economía/2008/53665/6/paro-tecnico-endiciembre-por-la-ford-enhermosillo.html](http://www.informador.com.mx/economía/2008/53665/6/paro-tecnico-endiciembre-por-la-ford-enhermosillo.html)
- Nota (2010) Aportaría Ford México más a la producción mundial de la firma. [www.informador.com.mx/economía/2010/200485/6/aportacion-ford-demexico-más-alaproducción-mundial-dela-firma.html](http://www.informador.com.mx/economía/2010/200485/6/aportacion-ford-demexico-más-alaproducción-mundial-dela-firma.html)
- Nota (2014) Invierte citigrup y Banamex 20 mil MDP en México en 4 años. [Percepcion.com.mx-inviertencitigrupybanamex-20-mil-mdp-en-mexico](http://Percepcion.com.mx-inviertencitigrupybanamex-20-mil-mdp-en-mexico)
- Nota (2015) Reducción de personal “elevar la eficiencia” modernización de sucursales más inversión tecnológica. <http://archivoeluniversal.com.mx/finanzas-cartera/2015//banca-reduce-numero-de-empleados>
- Núñez López, Marco Antonio; García, Carlos (corresponsales de la Jornada) (2008) “la ford Cuatitlán liquida a todos sus empleados”. [Pocamadrenews.wordpress.com/2008/12/22/la-planta-ford-de-cuatitlan-liquida-a-todos-sus-empleados](http://Pocamadrenews.wordpress.com/2008/12/22/la-planta-ford-de-cuatitlan-liquida-a-todos-sus-empleados)
- Redacción (2014) Banamex acepta que su sistema falla cada 15 días. [Economia.terra.com.mx/banamex-acepta-que-su-sistema-falla-cada-quincena\\_83f3d4031779410VgnCLD200000b1bf46dORCRD.html](http://Economia.terra.com.mx/banamex-acepta-que-su-sistema-falla-cada-quincena_83f3d4031779410VgnCLD200000b1bf46dORCRD.html)
- Reporte Anual Banamex, 31 de Diciembre 2014. [Infonaua-2.pdf](#) (pp. 3-423).
- Roy, César (2010) “Reinauguración de la planta Ford Cuautitlán con salida del Fiesta”. Comunicado de prensa Ford. [www.alvolante.info](http://www.alvolante.info)

- Rucker, Rochelle (2000) "Citibank Increases Customer Loyalty Wills defect-free processes". *Journal for Quality & Participation*, vol. 23, No. 4, p.32.
- Servitje, Roberto (2009) *Bimbo, estrategia de éxito empresarial*. México, Pearson Educación, segunda edición.
- Telcel: Reporte anual, 31 de diciembre 2013.
- Telcel: Sistema Global para las comunicaciones móviles-wikipedia,laenciclopedialibre (pp. 1-11).
- Vega, Alejandro (2008) "Outsourcing y relaciones laborales y sindicales: el caso de BBVA-Bancomer". [http://omal.info/IMG/pdf/outsourcing\\_caso\\_bbva.pdf](http://omal.info/IMG/pdf/outsourcing_caso_bbva.pdf) Google Scholar
- Zuppa, Willebaldo (2014) Borrador de Tesis de Doctorado, Estudios Sociales, Línea de Estudios Laborales, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.

#### **BIBLIOGRAFÍA ELECTRÓNICA**

- [http://www.americamovil.com/amx/en/cm/filings/Reporte\\_Anual\\_AMX.pdf](http://www.americamovil.com/amx/en/cm/filings/Reporte_Anual_AMX.pdf). (consultada en noviembre de 2014).
- [www.atford.com/news/teamContent/pages/cuatitlan-Stamping-and-ASSmally-plant-an\\_ford-fiesta-Story-at-Success.aspx](http://www.atford.com/news/teamContent/pages/cuatitlan-Stamping-and-ASSmally-plant-an_ford-fiesta-Story-at-Success.aspx) (consultada en junio de 2015).
- [www.grupobimbo.com](http://www.grupobimbo.com) (consultada entre junio del 2013 a junio del 2015).
- [www.ford.mx](http://www.ford.mx) Informe corporativo 2015 (consultado en septiembre de 2015).
- [www.jornada.unam.mx](http://www.jornada.unam.mx) (2003) "Ford Cuautitlán-recorta 570tra-de 1360obros"
- [www.alvolante.info/nacionalesinicia-proceso-ford-encuatitlan](http://www.alvolante.info/nacionalesinicia-proceso-ford-encuatitlan) (consultada el 25 de agosto del 2014).

#### **ENTREVISTAS**

##### **(REALIZADAS ENTRE ENERO DEL 2013 Y MAYO DEL 2015)**

Se entrevistó a personal de todos los niveles jerárquicos, directores, gerentes y exgerentes, ejecutivos, distribuidores, exejecutivos y exjefe de departamento; directivos regionales de ventas, jefes de departamento y supervisores, líder sin-

dical, directores de empresas que dan servicio por *outsourcing*, e ingenieros de logística. Trabajadores y extrabajadores de Centro de Atención a Distribuidores, trabajadores y extrabajadores de CAC, trabajadores repartidores de Telcel y cliente (s) final de Telcel observación directa en CACs. Extrabajadores de telemarketing, cajeros y excajeros. Vendedores en el lugar de trabajo, clientes finales (dueños de tiendas de abarrotes).

## **CAPÍTULO V**

### **ESTRATEGIAS PRODUCTIVAS Y DE RELACIONES LABORALES EN EMPRESAS MULTINACIONALES EN COLOMBIA: LOS CASOS DE BIMBO, AMÉRICA MÓVIL Y CITIBANK**

JUAN CARLOS CÉLIS OSPINA<sup>1</sup>

Este capítulo es resultado de una investigación sobre tres transnacionales con presencia en Colombia: Bimbo y América Móvil, de capital mexicano, y Citibank, de capital estadounidense, con el propósito de responder la pregunta ¿cómo se construyen las estrategias de nego-

---

<sup>1</sup> Profesor del Departamento de Sociología, Facultad de Ciencias Humanas, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá. Agradezco muy especialmente a Sandra Lucía Jaramillo Restrepo, quien fue interlocutora clave durante todos los momentos de la investigación, y estuvo atenta a corregir las distintas versiones de los borradores. También merece mención especial Enrique de la Garza Toledo, que comentó con gran pertinencia los distintos avances. A su vez, quiero agradecer a los trabajadores y las trabajadoras que brindaron información, sin la cual no se pudo haber llevado a cabo la investigación. Por último, a los estudiantes Oscar Aponte, Pablo Taborda y Carolina Mosquera, quienes -por periodos breves- recopilaron parte de la información.

cios, producción y relaciones laborales en las empresas transnacionales?, en función, especialmente, a la crisis financiera mundial de 2008 y 2009. Para ello seleccionamos el período que va entre el 2000 y el 2015 (lo que nos permitió apreciar un antes y un después bastante amplio, en pro de describir el proceso e identificar dichas estrategias), haciendo énfasis en la forma en que las empresas cambiaron o no su tecnología, el perfil de la mano de obra de acuerdo al mercado laboral colombiano, la manera en que mutaron sus estrategias de gestión, la mano de obra vinculada a transformaciones de la cultura corporativa y de las relaciones laborales, entre otros aspectos, a la vez que buscamos establecer las respuestas sindicales a los cambios productivos (como las dinámicas de los trabajadores de cara a los mismos), todo en el marco de las posibilidades institucionales del país. Para tal fin hemos empleado las categorías de configuración de negocios y configuración sociotécnica que ha desarrollado en los últimos 30 años el sociólogo mexicano Enrique de la Garza. La utilización de estas categorías se hizo bajo el enfoque epistemológico y metodológico del configuracionismo generado por dicho autor (De la Garza, 1999 y 2001), orientado a reconstruir teoría, aunque en este capítulo solo alcanzamos a presentar avances hacia una descripción articulada, tal como lo propuso el sociólogo Hugo Zemelman (1992, 1997, 2005, 2011), con la intención de que a partir de un proceso de comparación entre las mismas empresas ubicadas en distintos países de América Latina, se llegue a formulaciones teóricas de alcance mayor a las que se logran con un referente exclusivamente nacional (tema tratado por Enrique de la Garza en el capítulo IX).

Construimos la información empírica a partir de entrevistas a informantes claves de cada una de las empresas, prensa, páginas web de las empresas, organizaciones sindicales, compañías de consultoría de negocios, información estadística de entidades gubernamentales y centro de investigación económicos, además de la revisión de una variada gama de fuentes bibliográficas y hemerográficas.

El capítulo inicia con un apartado dedicado al contexto general del país, marcado por la internacionalización de la economía, con sus procesos de desindustrialización, financiarización y primarización, acompañados de flexibilidad laboral y privatización de gran parte de

la seguridad social. Luego se describen cada uno de los tres casos (Bimbo, América Móvil y Citibank), de acuerdo a sus configuraciones de negocios y sociotécnicas, así como sus articulaciones. En relación a la configuración sociotécnica, nos hemos centrado en el área de ventas, pues establecimos que desde allí se jalonea el conjunto de la producción en las tres transnacionales. Posteriormente se contrastan los casos, buscando resolver la pregunta problematizadora de la investigación (donde aparece una vinculación entre la configuración de negocios y la sociotécnica) y la forma en que se articulan las dimensiones de esta última. Para cerrar, unas consideraciones finales que dejan interrogantes abiertas acerca de la formación de nuevas configuraciones sociotécnicas, tras la crisis del 2008 y 2009.

## **1. CONTEXTO GENERAL DEL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS TRANSNACIONALES EN COLOMBIA, ENTRE 1990 Y 2015**

Es bien conocido que en Colombia, desde 1990, se produce un quiebre en la historia económica y política, caracterizado -en términos generales- por la transformación neoliberal, en la cual solo nos detendremos para ubicar algunos datos pertinentes para las configuraciones de negocios y sociotécnicas de las transnacionales, que tienen que ver con el proceso de cambio de vocación económica, privatizaciones, Inversión Económica Directa (IED) y situación laboral, que luego se especificarán en los tres casos estudiados. Tomamos como referencia la crisis de la deuda en América Latina de 1982, tras la cual las agencias multilaterales condicionan los créditos al acogimiento de radicales programas de ajuste estructural. Estas demandas, además, fueron favorecidas por el restablecimiento de los flujos de capital hacia América Latina a finales de la década de 1980 y principios de la de 1990 (Uneb, 2005, p. 29). En el marco de este escenario, Colombia, con el gobierno del liberal Virgilio Barco Vargas (1986-1990), puso en marcha un proceso de apertura económica que aceleró de forma desahogada el gobierno del también liberal César Gaviria

Trujillo (1990-1994). Las reformas fundamentalmente se consignaron en la reforma laboral (Ley 50 de 1990), financiera (Ley 45 de 1990), portuaria (Ley 1 de 1990), de liberalización del comercio exterior (Ley 7 de 1990) y de manejo cambiario (Ley 9 de 1991), la de reforma a la seguridad social (Ley 100 de 1993), así como la expedición de la Constitución de 1991 (Hommes, Montenegro y Roda, 1994), entre otras, que rebajan los aranceles externos, flexibilizan el mercado laboral y privatizan -en buena parte- la seguridad social en sus diferentes componentes de pensiones, cesantías y salud.

Todos estos cambios se hicieron en concordancia con el conocido Consenso de Washington, verdadera carta de navegación en la década de 1990 en América Latina, significando el desmonte de la gran mayoría de instituciones del modelo de sustitución de importaciones (desmonte de subsidios a la producción nacional, desmonte de los controles de cambio, reducción del Estado, etc.). La Constitución de 1991 reforma el papel en la economía del Banco de la República, que bajo el modelo de industrialización por sustitución de importaciones y promoción de exportaciones, cumplía el importante papel de la emisión de la moneda nacional y el manejo discrecional en diferentes aspectos. De esta forma, se genera la institucionalidad para que a partir de la Constitución de 1991, el centro de la política macroeconómica sea la política monetaria y la financiarización de la economía (Giraldo, 2003).

En concordancia con la financiarización de la economía, el régimen de acumulación vira de una orientación hacia el mercado interno a uno enfocado en la competitividad internacional, centrado en los servicios y el extractivismo, en detrimento de la industria manufacturera y el sector agropecuario (Zerda, 2015, p. 7). Pese a esta mayor exposición al mercado internacional, la crisis financiera internacional de 2008 y 2009 no tuvo una repercusión importante en la economía colombiana, pues si bien el crecimiento del PIB pasó del 6,9% en 2007 al 3,5% en 2008, y al 1,7% en 2009, volvió a alcanzar el 4% en 2009 y desde entonces se ha mantenido a tasas de alrededor del 4,5%.

En 1991, en un artículo de *El Tiempo*, el periódico más leído, y que desde la década de 1980 abogaba por las tesis neoliberales, con-

sideraba que en materia de privatización, Colombia era el Tibet, es decir, aislada del resto del mundo. Para promover la privatización, en el mismo artículo se caracterizaba a las empresas estatales como ineficientes y a los servicios públicos con elevados precios, como producto de la falta de competencia.<sup>2</sup> Así como este, se publicaron muchos más artículos a comienzos de la década de 1990, que propugnaban por la privatización de las licorerías departamentales (con las que se financian los servicios de salud), las empresas de obras civiles, la participación del Estado en empresas industriales, la banca de fomento heredada del período de sustitución de importaciones (que veremos en el apartado sobre el Citibank), la seguridad social (que se privatizará en buena parte desde la expedición de la ley 100 de 1993), la empresa de petróleos Ecopetrol, los servicios públicos, etc. Y efectivamente, hasta el día de hoy se han presentado procesos de privatización a diferente ritmo y escala (municipal, departamental y nacional). Valga reseñar brevemente lo sucedido en dos sectores claves del giro hacia los servicios y la primarización de la economía colombiana, los servicios públicos y la extracción de petróleo. En el caso de las empresas de servicios públicos, y en particular, la política de privatizarlas, inicia en 1994 con la aprobación de las Leyes 142 (Ley de Servicios Públicos Domiciliarios) y 143 (Ley Eléctrica), que facilitaron las condiciones para la inversión privada, que ha significado que en 2014, el 47% de la generación de energía eléctrica se haga por empresas de capital totalmente privado, y que en dicho año y en 2015, el gobierno busque vender sus acciones en Isagen, empresa mixta con participación del 57,7% de la nación, el 12,95% de Empresas Públicas de Medellín (de carácter estatal-municipal) y el resto, en manos de privados, lo que se traduciría en que el capital privado tendría el control de la tercera empresa generadora de energía, con una participación de este mercado del 16,6%; es decir, los privados pasarían a dominar

---

<sup>2</sup> ElTiempo.com, La privatización en Colombia, 29 de mayo de 1991, en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-90825>. Consultado 20 de noviembre de 2013.

la generación de energía eléctrica con un 63.6% de la producción de energía del país.<sup>3</sup>

A su vez, son muy fuertes las presiones para seguir privatizando Ecopetrol (Empresa Colombiana de Petróleos). En 2003 empezó vendiendo el 10% de sus acciones a privados, y hoy tiene en manos de accionistas estatales el 88,9%.<sup>4</sup> Y aunque la tendencia privatizadora es permanente, viene variando su justificación -en los últimos años- hacia la necesidad de que el Estado cuente con recursos para superar su déficit presupuestario, en especial, de infraestructura vial, puesto que empresas como Isagen y Ecopetrol son rentables y con altos estándares de eficiencia administrativa.

Lo que nos interesa observar acá es que las privatizaciones en sectores como energía, telecomunicaciones, hidrocarburos, minería, bancos, entre otros, están en concordancia con el cambio de vocación económica, buscan la primarización y el predominio de los servicios, y la financiarización de la economía que venimos planteando; además, quiere atraer IED, donde tienen especial peso las empresas transnacionales. Se puede destacar cómo la IED se ha multiplicado 8,7 veces desde 1990 hasta 2014, pero dicha IED se dirigirá a unos sectores específicos, que ratifican lo dicho sobre la vocación económica del país, tal y como nos lo relata el economista Álvaro Zerda: *Del total de la inversión extranjera llegada a Colombia en*

---

<sup>3</sup> La anterior información fue construida con datos de la página web de la Asociación Colombiana de Generación de Energía Eléctrica (Acolgen), <http://www.acolgen.org.co/index.php/2013-01-31-06-37-23/capacidad-instalada>, consultada el 3 de noviembre de 2015, Justicia Tributaria: ¿Por qué Isagen debe seguir siendo de los colombianos?, publicado el 23 de septiembre de 2015 en <http://justiciatributaria.co/category/documentos-isagen/>, consultado el 3 de noviembre de 2015, Informe mensual de variables de generación y del mercado eléctrico colombiano, junio de 2015 en <http://www.siel.gov.co/Inicio/Generaci%C3%B3n/Estad%C3%ADsticasyvariablesdegeneraci%C3%B3n/tabid/115/Default.aspx>, consultado el 3 de noviembre de 2015.

<sup>4</sup> Dinero.com, Justicia tributaria inicia campaña contra privatización en Ecopetrol, 23 de febrero de 2016, en <http://www.dinero.com/inversionistas/articulo/justicia-tributaria-inicia-campana-contra-privatizaciones-en-ecopetrol/219683>, consultado el 28 de febrero de 2016.

*el periodo, más del 50% se dirigió a los sectores del petróleo y de minas y canteras, mientras que para las actividades manufactureras y el sector financiero llegó un 15% para cada uno, de acuerdo con información del Banco de la República. Sin embargo, las bondades del gran flujo de IED se ve en entredicho cuando se toman las cifras de remesas de utilidades y dividendos a los países de origen de las empresas inversionistas, que de un monto de 938 millones de dólares en 2000 pasaron a 8.518 millones en 2013, teniendo como resultado un giro de entre el 65 % al 80 % del total de la inversión ingresada al país (Zerda, 2015, p. 14).*

En cuanto tiene que ver con el desenvolvimiento del mercado laboral, el desempleo ha recuperado sus tasas estructurales de la década de 1980, al ubicarse en torno al 8%, mientras en la década de 1990 rondaba el 20%. Junto con la caída del desempleo, el nivel de salarios recuperó parte de su capacidad adquisitiva. Medido por el salario mínimo, este tuvo un incremento del 25% entre el 2000 y el 2015 (Zerda, 2015, p. 16 y Fenasisbancol, 2012, p. 54), aunque hay que tener en cuenta que el 55% percibe salarios por debajo del salario mínimo legal. Pero a la vez, en la industria manufacturera se observa una pérdida de participación de los salarios totales en el valor agregado, pasando de una estabilidad entre la década de 1960 a 1980, con registros del 31,6% en 1960 y 31,1% en 1987 (Urrea, 2010, p. 163), a una disminución desde principios de la década de 1990, cayendo en 1991 a 27,2%, en 2001 a 24,4%, en 2011 a 18,9%, y recuperándose un poco en los datos preliminares que entrega el DANE para 2014, cuando llega a 20%, lo que se explica por un leve aumento de los salarios en el sector. En esos mismos años, en la industria manufacturera se incrementa la proporción de trabajadores temporales (que son en su mayoría subcontratados) en relación a los contratados a término indefinido: en 1991 equivalen al 18,7%, en 2001 al 20,8%, en 2011 al 26% y en 2014, al 27,5% (Urrea, 2010, p. 163). Como deja claro este contraste, la pérdida de participación de la masa de salarios se acentúa con la subcontratación laboral, bajo la modalidad de empresas de trabajo temporal, contratos sindicales y cooperativas de trabajo asociado (Urrea, 2010, p. 164); estas últimas operaron como intermediarias laborales hasta 2011, cuando el Plan de Acción

Laboral Obama-Santos las proscribió, aunque se han reciclado en otras formas como Sociedades Anónimas Simplificadas y Contratos Sindicales, principalmente (Escuela Nacional Sindical, 2015). Este comportamiento es extensible a todos los sectores de la economía donde la sindicalización y las protecciones laborales son más débiles, pese a que el empleo en establecimientos de cinco o menos empleados ha pasado, en el periodo de 2000 a 2015, del 60% al 50%, según la Encuesta Continua de Hogares realizada por el DANE, por lo que el principal factor de la precarización del empleo en Colombia recae sobre la subcontratación.

Por otra parte, se ha presentado el debilitamiento del sindicalismo en el proceso de desindustrialización, flexibilización laboral y privatizaciones, que entregan empresas a compradores sin sindicatos, o con sindicatos debilitados, aspectos que hemos trabajado de forma más extensa en otro informe de investigación (Celis, Toro y Valero, 2014). La trayectoria de la tasa de sindicalización pasó del 12,5% en 1974 al 9,3% en 1984, cayendo al 5,5% en 1996, hasta llegar al 4,4% en 2014.<sup>5</sup> La estructura sindical, además, es bastante débil por su dispersión en 4.854 sindicatos,<sup>6</sup> entre sindicatos de gremio, oficio, empresa e industria, lo que en perspectiva histórica muestra cómo vienen aumentando en número, en detrimento de un posible proyecto de juntar organizaciones laborales en sindicatos de industria para plantear negociaciones por rama de actividad económica.

Por otra parte, la capacidad de negociación de los sindicatos se ve afectada por la figura del pacto colectivo, la cual existe en la legislación (Ley 50 de 1990) para reconocer una representación paralela al sindicato, pero con una capacidad muy limitada para emprender procesos reivindicativos. Esta modalidad de acuerdo es fácilmente subordinada al interés empresarial, y se ha empleado ampliamente, colocándose en porcentajes altos frente a las otras dos formas de contratación colectiva (la negociación colectiva y el contrato sindical): en 1994 el número de pactos colectivos representaba el 38,1% de la con-

---

<sup>5</sup> Escuela Nacional Sindical, Censo Sindical.

<sup>6</sup> *Ibidem*.

tratación colectiva; en el 2010, el 43%; en 2011, el 26,4% , y en 2014, el 25%.<sup>7</sup> Pero esto hay que contrastarlo con el crecimiento -desde 2011- del contrato sindical, figura que fue definida en la normatividad como recurso para asegurar la participación de los sindicatos como subcontratistas de actividades requeridas por las empresas, y así operó por mucho tiempo: en 1994 correspondía al 0% de la contratación colectiva; en 2010, al 9,6%; en 2011, al 25,8%, y en 2014, al 42,3%,<sup>8</sup> crecimiento que es atribuible a los controles que se han promovido para evitar las Cooperativas de Trabajo Asociadas, prohibidas por el acuerdo Obama-Santos. En consecuencia, los empresarios han recurrido a transformar las CTA en contratos sindicales.

Paralelamente a las prácticas antisindicales del pacto colectivo y el recurso a la subcontratación laboral del contrato sindical, se presentan diversas formas de intimidación para reducir la afiliación sindical o evitar el surgimiento de organizaciones obreras autónomas. Al mismo tiempo, se ha producido la victimización del sindicalismo colombiano: el largo conflicto armado entre 1977 y 2013 ha dejado casi 3.000 víctimas<sup>9</sup> fatales, con picos importantes de violencia contra sindicalistas, después de la apertura económica, convirtiendo el ejercicio del derecho a la libertad sindical en una amenaza para la vida y la integridad, lo que se ratifica cuando lo ponemos en perspectiva comparada, y comprobamos que alrededor del 60% de los asesinatos a sindicalistas en el mundo ocurren en Colombia (Celis y Valencia, 2012).

## 2. BIMBO COLOMBIA

Dentro de su programa de expansión mundial, en especial por América Latina, la transnacional mexicana Bimbo ingresa a Colombia en

---

<sup>7</sup> Escuela Nacional Sindical: Sistema de información sindical y laboral Sislab, Subsistema de contratación colectiva.

<sup>8</sup> *Ibidem*.

<sup>9</sup> De acuerdo a la base de datos de Derechos Humanos de la Escuela Nacional Sindical, entre 1977 y 2013 se han asesinado 2,941 trabajadores sindicalizados.

1994, a través de la alianza con otras empresas de capital colombiano del sector de alimentos, constituyendo Bimbo Colombia S.A., a partir de una proporción accionaria de 40% de la colombiana Industrias Alimenticias Noel (especializada en galletas), integrada desde 2005 al grupo Nutresa. Este tipo de ingreso a través de alianza estratégica, le ha permitido a Bimbo ir construyendo -desde hace más de 20 años- una configuración de negocios expansiva, en un país con decrecimiento de la industria manufacturera, pues Nutresa, perteneciendo al principal holding del país, el Grupo Empresarial Antioqueño, ha constituido una posición de predominio en Colombia en los subsectores de alimentos cárnicos, galletas, chocolates, café, helados, pastas, bebidas frías, snacks, aceites. También posee cadenas de restaurantes y tiendas de comidas.

En cuanto a la capacidad instalada, Bimbo cuenta con cuatro plantas de producción y tiene una en construcción; en comercialización y distribución cuenta con 18 centros de ventas en todo el país; ocupa 3,500 trabajadores, de los cuales 1,100 están vinculados a la manufactura, 1,700 a las ventas, y el resto, a las áreas de logística, administración y finanzas, personal, y relaciones y mercadeo. A continuación, examinemos las configuraciones de negocios y sociotécnica de Bimbo Colombia.

## 2.1 CONFIGURACIÓN DE NEGOCIOS

Para caracterizar la configuración de negocios, observemos brevemente el mercado del pan, especialmente, del pan industrial en Colombia. Para lo que nos interesa, se podría afirmar que el 80% del pan que consumen los colombianos es elaborado por panaderías de barrio, o sea, micro, pequeñas y medianas empresas, mientras que compañías como Bimbo se distribuyen el otro 20%, especializándose en líneas como la del pan tajado, pastelería, tortas y ponqués, lo que es conocido también como pan industrial.

Después de casi 20 años de expansión, Bimbo se ubica en el segundo lugar de las industrias panificadoras, con un 17,6% de participación en el mercado del pan industrial (para 2013), superado por

su aliado Galletas Noel, que controla -ese mismo año- el 25,1% del mismo. Para llegar a esto, Bimbo -en un contexto de desindustrialización- ha comprado medianas panificadoras locales, que no habían podido reestructurarse para enfrentar la internacionalización de la competencia., manteniendo sus marcas en el mercado, como en los casos de Comestibles Lalo, Mamá Inés y Guadalupe. Además, se apoya en la gran diversidad de productos que supera con creces a la de sus competidores -contando a nivel internacional con más 7,000 productos y alrededor de 150 marcas, según datos de 2012 (Hostos y Salgado, 2012, p. 53s)-, y en un proceso más agresivo de penetración en el mercado (Romero, Pacheco, Puentes y Rivera, 2011, p. 36ss), posicionando especialmente, productos como pan tajado e integral, tostadas, ponqués y tortillas, líneas en las que es líder. Por esto hemos denominamos la configuración de negocios de Bimbo como expansiva.

Por lo anterior, podemos afirmar que Bimbo en Colombia, a más de 20 años de presencia, se ha constituido en un gran jugador, poniendo en jaque a sus competidores locales y transnacionales, en un mercado que ha crecido de forma constante, en buena parte, porque los consumidores no dejan de comer pan, pese a las crisis económicas y a los comportamientos inflacionarios. Sumado a la calidad y variedad de productos, Bimbo se posiciona en el mercado en intensas disputas jurídicas por el registro de las marcas,<sup>10</sup> en un mercado caracterizado por la imitación de productos y por la promoción del

---

<sup>10</sup> Ver el registro de prensa de las querellas ante la Superintendencia de Industria y Comercio en Dinero.com, 27 de octubre de 2006, Marca para todos, en: <http://www.dinero.com/confidencias/edicion-impresa/articulo/marca-para-todos/37876>; LaRepública.com, 7 de noviembre de 2013, Bimbo registró sus ponqués Pipiolo, a pesar de la oposición de Disney, en [http://www.larepublica.co/asuntos-legales/bimbo-registr%C3%B3-sus-ponqu%C3%A9s-pipiolo-pesar-de-la-oposici%C3%B3n-de-disney\\_78881](http://www.larepublica.co/asuntos-legales/bimbo-registr%C3%B3-sus-ponqu%C3%A9s-pipiolo-pesar-de-la-oposici%C3%B3n-de-disney_78881); 2Orillas.com, 29 de enero de 2014, ¿El Gansito de Ramo es igual al Pipiolo de Bimbo? ¿Qué piensan ustedes?, en <http://www.las2orillas.co/el-gansito-de-ramo-es-igual-al-pipiolo-de-bimbo-que-piensen-ustedes/>; LaRepublica.com, 14 de marzo de 2014, La Superindustria negó registro a Bubulubu por similitud con marca Bubbalo, en <http://www.>

consumo de panes saludables, de la cual quiere sacar ventaja. Al respecto, los resultados positivos de la estrategia de Bimbo en la línea de panes integrales no se han hecho esperar, pues en 2009 se consumieron 33 millones de toneladas de panes y galletas integrales, que sólo cinco años más tarde fueron 42,3 millones de toneladas, siendo la participación de Bimbo, en este mercado, del 60%.<sup>11</sup> Por lo demás, la crisis financiera de 2008 y 2009 no afectó al mercado del pan en el país, como tampoco a Bimbo Colombia.

Como hemos visto, la configuración expansiva de Bimbo se sustenta en la variedad, calidad e imagen; sin embargo, estas estrategias comerciales no podría funcionar por sí solas, si no fuera por la agresiva penetración del mercado que nos va a llevar a valorar la configuración sociotécnica de producción del servicio, que como veremos, tiene como eje central al consumidor final, lugar desde donde se jalona no solo la generación de las ventas, sino también, la fabricación del pan. Para ello es importante hacer notar que en Colombia, el mercado del pan industrializado tiene como principal canal de ventas la tienda de barrio, con el 53% del mismo en 2014,<sup>12</sup> y es un canal que crece para los productos de Bimbo, permitiéndole a la transna-

---

larepublica.co/asuntos-legales/la-superindustria-neg%C3%B3-registro-bubulu-bu-por-similitud-con-marca-bubbaloo\_123306; LaRepública.com, 13 de mayo de 2014, Bimbo no pudo frenar el registro de la marca ChocositosBugui, en [http://www.larepublica.co/bimbo-no-pudo-frenar-el-registro-de-la-marca-cho-cositos-bugui\\_120856](http://www.larepublica.co/bimbo-no-pudo-frenar-el-registro-de-la-marca-cho-cositos-bugui_120856); LaRepública.com, 5 de marzo de 2015, El Grupo Bimbo dio la pelea para defender su marca Madalenas, en [http://www.larepublica.co/el-grupo-bimbo-dio-la-pelea-para-defender-su-marca-madalenas\\_227846](http://www.larepublica.co/el-grupo-bimbo-dio-la-pelea-para-defender-su-marca-madalenas_227846); LaRepública.com, 30 de marzo de 2015, Grupo Bimbo no pudo impedir el registro de la marca Danisa, en [http://www.larepublica.co/grupo-bimbo-no-pudo-impe-dir-el-registro-de-la-marca-danisa\\_237511](http://www.larepublica.co/grupo-bimbo-no-pudo-impe-dir-el-registro-de-la-marca-danisa_237511), páginas consultadas el 10 de abril de 2015

<sup>11</sup> Dinero.com, 22 de agosto de 2013, Todo por la fibra, en <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/aumento-consumidores-pan-integral/207662>, consultado el 12 de abril de 2015.

<sup>12</sup> ElTiempo.com, 29 de octubre de 2014, Bimbo avanza en montaje de quinta planta en Colombia, en <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/plantas-de-la-empresa-bimbo-en-colombia/14763278>, consultado el 5 de abril de 2015.

cional acercarse más a los consumidores,<sup>13</sup> aunque las alianzas con los supermercados le permiten llegar al 47% de sus consumidores, y masificar las ventas (Hernández y Jaramillo, 2013, p. 46). En Colombia, la vitalidad de la tienda de barrio implica una producción del servicio para fidelizar al tendero como principal cliente, y llegar a todos los rincones de la geografía nacional, pues incluso experimentos como ventas en triciclos operados por empleados de Bimbo en las esquinas de las distintas ciudades del país, no ha tenido la misma capacidad de venta que las tiendas de barrio, lo que condujo a su supresión en 2006.<sup>14</sup>

La predilección de Bimbo por las tiendas de barrio, la sustenta Jorge Esteban Giraldo, uno de sus directivos, por ser los “reyes” de las ventas de detalle y el carácter “humano” que otorga la cercanía al cliente. Sobre lo primero afirma que *una buena parte de los colombianos solo tienen el valor del desembolso para la compra diaria, por ejemplo, de productos de limpieza y aseo personal. Por tanto, solo ese canal les da la alternativa de adquirir los productos básicos en las cantidades que lo requieren*. En cuanto al segundo aspecto, comenta: *Para ser altamente productivos, tenemos que ser ganadores, competitivos, innovadores y todo lo que eso conlleva. Sin embargo, debemos ser profundamente humanos en el trabajo diario y eso lo establecieron los fundadores*.<sup>15</sup>

Precisamente, para observar mejor cómo opera esta cara de la configuración de negocios expansiva de Bimbo, nos tenemos que ubicar en el ángulo de la configuración de producción, especialmente de la producción del servicio, que a su vez define -en buena parte- la manufactura de los panes que ofrece la panificadora en Colombia.

---

<sup>13</sup> Milena Clavijo, para Gerente.com, 20 de agosto de 2012, Canales. Busque en la Tienda de la Esquina, en <http://www.gerente.com/detarticulo.php?CodArticl=590>, consultado el 15 de abril de 2015.

<sup>14</sup> ElTiempo.com, 29 de octubre de 2014, Bimbo avanza en montaje de quinta planta en Colombia, en <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/plantas-de-la-empresa-bimbo-en-colombia/14763278>, consultado el 5 de abril de 2015.

<sup>15</sup> *Ibidem*.

## 2.2 CONFIGURACIÓN SOCIOTÉCNICA

Lo primero que hay que decir es que las dimensiones de la expansión de Bimbo Colombia, desde su ingreso en 1994, permiten que los procesos de automatización en la manufactura e informatización en la venta, con la consecuente intensificación del trabajo, no se traduzcan en una reducción de su plantilla de trabajadores, ni en las fábricas ni en las ventas. Esta circunstancia favorece la política de no subcontratar el grueso de los procesos, en virtud de considerar que eso coloca en riesgo la calidad y genera dificultades para el control del proceso de producción en su conjunto.

Otra característica fundamental de la configuración sociotécnica es que su centro de gravedad es el área de ventas, alrededor del cual giran las otras áreas, especialmente, el involucramiento del tendero de barrio en el proceso de producción del servicio al cliente. Esta centralidad traza los objetivos de producción, en volumen y marca, de acuerdo a las demandas que los clientes median entre el vendedor de Bimbo y los consumidores, por lo que nos centraremos en la exposición de la configuración sociotécnica del área de ventas.

Para dar cuenta de la configuración sociotécnica de las ventas, centrémonos en su reglón más amplio y complejo, a saber, el de las tiendas de barrio, que como dijo en 2012 la gerente de mercadeo de Bimbo Colombia, Marcela España: *el canal tradicional mantiene una tasa anual de crecimiento constante, que para el caso de Bimbo de Colombia es del 26% en los últimos 3 años, logrando un desempeño superior al registrado por el del canal moderno, y complementa señalando: Es por esta razón que ampliar rentablemente la red de distribución de nuestros productos y marcas a nuevos clientes y optimizar a su vez el servicio a los existentes para mantener nuestra propuesta de valor, es uno de los grandes retos de Bimbo de Colombia. Queremos brindar un servicio ejemplar, con los estándares y políticas de calidad que han caracterizado a la compañía desde su nacimiento, y apoyar a nuestros clientes en su crecimiento y desarrollo, por lo que la prioridad de Bimbo es la construcción y gestión de la información de ventas, donde cuentan con sistemas de información internos que permiten la recolección de información por ruta,*

*clientes y región, todo lo cual permite el análisis de datos cruzados para la toma de decisiones; además, según Marcela España, se han dotado de herramientas externas de estudios de mercado como lo son Nielsen y Kantar, fundamentales para monitorear a la competencia y entender el canal por región y categoría, de tal manera que sean detectables oportunidades de negocio generadoras de estrategias de impacto en los procesos de planeación.*<sup>16</sup>

Por lo tanto, ha llegado el momento de darle el protagonismo debido a los vendedores de Bimbo -dada la importancia del acto de venta en el negocio del pan industrializado-, pues su trabajo se caracteriza por ser individualizado y multifuncional o pseudopolivalente (en la medida en que se hace descualificando al trabajador, una de las características del *lean production*, a diferencia de la polivalencia toyotista que implica mayor cualificación), siendo al tiempo conductores, cargadores del camión, descargadores de los pedidos, promotores, registradores y facturadores de las ventas, mientras que su perfil de selección es de formación secundaria, sin exigencias de experiencia, pero sí con aptitud para las ventas y buena presentación. En otras palabras, se aumenta el número de tareas, a la vez que se descualifica el trabajo, en virtud de la informatización que también aumenta su intensificación y el control de la empresa.

Habría que decir que durante casi dos décadas de presencia comercial de la transnacional mexicana en Colombia, su trayectoria puede definirse por el antes y el después de la introducción del *hand held*, entre 2007 y 2008, ya que en la primera década de desenvolvimiento en el país, los vendedores trabajaban de forma manual. Aclaramos que la *hand held* es una computadora portátil muy pequeña, que para ventas a domicilio como en el caso de Bimbo, permite tomar pedidos de los clientes, contar con la información pertinente de este, programar hora y lugar de entrega, y por lo tanto, definir rutas, registrar ventas, facturar, reportar devoluciones y hacer inventario de lo que

---

<sup>16</sup> Milena Clavijo, para Gerente.com, 20 de agosto de 2012, Canales. Busque en la Tienda de la Esquina, en <http://www.gerente.com/detarticulo.php?CodArtic=590>, consultado el 15 de abril de 2015.

tiene el camión repartidor; pero además registra el lugar donde se encuentra el vendedor, los tiempos de las rutas y distintas ventas, el reporte de accidentes o averías del carro repartidor, etc. Se trata de una herramienta de acopio y gestión de información, pero también, de control del proceso de trabajo.

En consecuencia, la *hand held*, como insignia de la informatización, ha contribuido a intensificar el trabajo y el control del proceso de trabajo por parte de la empresa, incluso con la característica taylorista de medir el promedio de atención a cada cliente, de acuerdo a lo cual se programan rutas y metas, con la consecuente tendencia a la estandarización, rutinización y simplificación. Respecto al proceso diario de trabajo en ventas hacia tiendas de barrio, este está marcado por los dos tipos principales: la autoventa y las preventas. La autoventa es la línea tradicional de Bimbo desde sus inicios en Colombia, consistente en la oferta que se les hace a los clientes-tenderos; la preventa es un procedimiento de más reciente implementación en Bimbo, donde el cliente-tendero hace un pedido con un día de anticipación, que se le suministra al día siguiente.

Detengámonos de momento en la autoventa, para poder compararla con la relación que se forma con el cliente en la preventa. Empecemos por considerar que la planeación se hace por un período de una semana, teniendo en cuenta que esta va en procura de sobrepasar el presupuesto fijado para el mes, y de no exceder las devoluciones más allá del 8%. De ahí se pasa al procedimiento diario, consistente en una ruta de visita a tenderos, unos 30 a 45 en cada jornada, en contraste con las cuatro a ocho visitas de las rutas de supermercados y autoservicios (Hostos y Salgado, 2012, p. 53s), aunque la compañía también ha implementado rutas mixtas (entrevista a vendedor, 6 de julio de 2015). Por otro lado, en la autoventa, la facturación y cobro son inmediatos, en palabras de un vendedor: *lo visito hoy, hoy le dejo el pedido de una vez (ibidem)*.

Ahora podemos decir que a través de la relación con el cliente, vendedores y empresa, involucran a la gente en la producción del servicio, ampliando así la relación laboral, incluso utilizando estrategias para que cada actor procure optimizar el cumplimiento de metas. A pesar de que Bimbo controla la concepción de la producción

del servicio a través de la definición de las rutas actuantes en todo el país, y de la gran presencia de la gerencia en el servicio por medio de la *hand held*, la gama de situaciones de los tenderos (tamaño de la tienda y relación con los consumidores) le da un margen -al vendedor- para arreglárselas con sus propias estrategias de consecución de metas, y también posibilita la agencia de los tenderos, aunque de acuerdo a lo observado y a los testimonios reunidos, esta -de momento- es limitada. lo que no permite hablar, en estricto sentido, de una organización del trabajo taylorista industrial, pues la interacción entre vendedor de Bimbo y cliente-tendero, le da un margen de maniobra a estos, al momento de ejecutar la compra-venta.

Por otra parte, si bien la gerencia de Bimbo aparece aliada con sus vendedores para controlar e intensificar el trabajo de los tenderos en relación a vender más entre los consumidores, la introducción de las preventas lleva a que los tenderos se alíen -implícitamente- con la gerencia, para reducir el margen de maniobra de los vendedores, programando las ventas desde las tiendas, ya sea por pedidos que se hacen al momento de visitar la tienda o por canales de comunicación del cliente con Bimbo. Sin embargo, esta modalidad de ventas y control, de acuerdo a testimonios de vendedores, aún es marginal, lo que produce una estratificación entre vendedores, pues están los entregadores que surten a las tiendas y supermercados sobre preventas, quienes ganan un básico de \$800,000 más las comisiones, y los vendedores de autoventa, que perciben un básico de \$1,130,000 y comisiones. A pesar de que parece que la intención de Bimbo es aumentar las preventas, los vendedores tienen un importante papel en la penetración del mercado y expansión de la compañía (entrevista a vendedor, 6 de julio de 2015).

La remuneración de los vendedores es variable, partiendo de un básico salarial que está atado al cumplimiento de metas. Pero esta flexibilidad no ha sido siempre igual, pues en los primeros años de Bimbo en Colombia, se les pagaba a los vendedores una comisión del 4%, aunque no se cumpliera el objetivo de ventas, pues se trataba de años de penetración del mercado (Entrevista a vendedor, 6 de julio de 2015). El cambio hacia una tabla de comisiones verificable, coincide con la implementación de la *hand held*.

Acorde con la configuración de negocios y el cambio tecnológico, los parámetros sobre los que se establecen las metas de los vendedores son los de un presupuesto mensual de ventas, y un límite en porcentaje máximo de devoluciones del 8%; si no se llega al 100% del presupuesto de ventas, no se entregan comisiones, y después de 3 meses de no cumplir con ese presupuesto, se despide al trabajador; siguiendo con esta lógica, las comisiones se obtienen a partir de superar el 100% del presupuesto, según una tabla definida por la empresa. En cuanto las devoluciones, si se pasa el máximo del 8%, esto repercute negativamente en el pago de las comisiones que se obtendrían por superar el 100% del presupuesto. En consecuencia, y en la voz de vendedores consultados, este es el principal punto de tensión con la empresa, pues la fijación del presupuesto está a su discrecionalidad, y tiene como consecuencia una intensificación del trabajo para cumplir con la meta y buscar ganar comisiones, con el ritmo que impone Bimbo. De esta manera, la cultura corporativa genera tensiones que alejan la posibilidad de una identidad proactiva de los trabajadores hacia la empresa.

Podemos condensar lo dicho acá sobre la configuración sociotécnica. Si bien en la producción del servicio de ventas la perspectiva no es taylorista industrial -la interacción de los vendedores con el cliente produce situaciones de imposición y negociación permanente de ese orden productivo-, sí se podría ampliar el concepto de taylorismo a los servicios, introduciendo las especificidades de este sector. En cuanto a la manufactura del pan, que por razones de espacio no podemos detallar, la organización del trabajo con algunos rasgos tayloristas se combina con automatización, trabajo por áreas y pseudopolivalencia, contribuyendo a la intensificación del trabajo demandado desde el área de ventas, que se acerca a características de la *lean production* (Kochan, Lansburi y MacDuffie, 1997). No obstante, en el terreno de las relaciones laborales, el control de la empresa se ve cuestionada desde el 2004 a la fecha, por la canalización de inconformismos, tanto en ventas como en manufactura, que realiza un pequeño sindicato que llega a plantearle a la empresa retos de ajuste de las estrategias laborales dentro del marco de la cultura corporativa tensa, y de las estrategias laborales ajustadas al contexto local, espe-

cialmente en términos de la forma de contratación colectiva laboral a adoptar, y del desenvolvimiento de la configuración sociotécnica, con lo que queda para el futuro estudiar la configuración de configuraciones sociotécnicas entrelazadas entre el área comercial y el área de fabricación del pan.

Dicho lo anterior, podemos referirnos de forma sumaria a las otras dimensiones de la configuración sociotécnica, como son las de unas relaciones laborales hegemónicas por la empresa a través una política de Gestión de Recursos Humanos (GRH), que individualiza los conflictos y desestima que estos tengan raíces en intereses contrapuestos, proponiendo que su origen está en problemas de comunicación y en diferencias de visión frente a los problemas.

Con respecto a las relaciones laborales, en 2004 se dieron los primeros intentos de fundar un sindicato, por iniciativa de un pequeño grupo de 25 trabajadores de la planta de Tenjo, que buscaban estabilidad laboral después de sucesivos contratos a término fijo, y por el incumplimiento de las promesas de pasarlos a contratos a término indefinido; desde entonces y hasta 2011, se suceden una serie de acciones judiciales y de desestímulo de la afiliación sindical por parte de la gerencia, lo que sin embargo, va a desembocar en la formación del Sindicato Nacional de Trabajadores de Bimbo (Sinaltrabimbo), con una membresía de 219 trabajadores, ubicados especialmente en Tenjo, aunque también hay unos cuantos en el centro de ventas en Bucaramanga y Cali; con ese reconocimiento, ese mismo año presentan un pliego de peticiones y realizan su primera negociación colectiva, cuya consecuencia es la firma de la Convención Colectiva, el 14 de octubre de 2011, vigente hasta el 31 de mayo de 2014 (Zamora, 2014), caracterizándose desde entonces, como un sindicato de negocios, en el marco de la búsqueda empresarial de una unilateralización de las relaciones laborales.

Entretanto, la empresa emprendió una nueva política de contratación colectiva, y amparándose en una institución propia del grupo Bimbo a nivel internacional, a saber, el Equipo de Participación Laboral (EPL), llamó a un pacto colectivo firmado con el EPL, paralelamente a la conformación del sindicato. Bajo estas circunstancias, los sindicalizados fueron marginados del pacto y aislados de los

trabajadores, aunque el pacto colectivo llegó a equipararse en casi todos los puntos con la convención colectiva, que solo tiene como diferencia, a favor de los trabajadores aliados a Sinaltrabimbo, las garantías sindicales contempladas por la legislación laboral (Zamora, 2014, p. 2). Por esta vía, la gerencia ha logrado neutralizar a un sindicato pequeño, al que además se le contrapone un pacto colectivo construido a discrecionalidad de la empresa, complementando esta estrategia con una política de estabilidad laboral, que tiene el propósito de retener a los trabajadores, en tanto garantía de control y calidad de la producción.

De acuerdo con lo anterior, las relaciones laborales han estado marcadas por la disputa entre una contratación colectiva mediada por un sindicato autónomo y la firma de un pacto colectivo con gran discrecionalidad de la empresa. Si bien el conflicto ha comenzado en la manufactura desde 2013, motivados por el cambio en los criterios para asignar comisiones, algunos vendedores se han integrado a Sinaltrabimbo, ampliando las zonas de tensión, frente a lo cual la política de Gerencia de Recursos Humanos procura la hegemonía sobre los trabajadores en los procesos de capacitación, a través de la individualización de los conflictos y el llamado a unirse a la cultura corporativa. Ahora, en la formación de hegemonía, la gerencia se encuentra con un sindicato que aunque débil, crea regiones de disenso y conflicto riesgosos para una empresa que crece y acumula tensiones que no se identifican entre los trabajadores y la gerencia, sino entre aquellos y los supervisores, quienes son el eslabón débil de la cultura corporativa, pues estos distorsionarían la pretensión de atraer, seleccionar y retener talento humano.

Sin entrar a consideraciones de detalle sobre la legitimidad de la cultura corporativa, queremos destacar que tensiones como las generadas en torno a la intensificación del trabajo por la remuneración variable en el área de ventas, se traduce en las disputas entre sindicato y gerencia por el respaldo de sus proyectos por parte de los trabajadores, aunque queremos advertir que en Sinaltrabimbo, pese a los conflictos con la empresa, varios miembros manifestaron estar con la mayor parte de la cultura corporativa y su proyección de crecimiento, pero no con el comportamiento de supervisores, ni tampoco

con algunas políticas laborales, y sobre todo, con la intensificación del trabajo, por lo que podemos afirmar que la cultura corporativa pretende instrumentalizar el prestigio comercial de la empresa para generar identidad con ella por parte de los trabajadores, lo que entra en tensión con dinámicas de intensificación del trabajo y las acciones organizadas de los sindicalistas.

### **3. AMÉRICA MÓVIL COLOMBIA**

América Móvil ha tenido presencia en Colombia desde 2001, aunque con anterioridad, hubo compañías en las que el grupo mexicano Carso -el mismo que constituyó a América Móvil, y del cual hacía parte Bell Canadá- estaba presente; específicamente, nos referimos a Comunicaciones Celular S.A. (Comcel), que inicia en 1992, lo que antecede en unos años a la normatividad colombiana, que favorece la privatización de los servicios públicos domiciliarios (ley 142 de 1994); por lo demás, en Comcel hay inversiones de América Móvil desde 2001. Por su parte, Telmex ingresó al país en el 2004, y en el 2012 se produjo la integración de estas dos empresas, bajo la marca Claro. A continuación describiremos las configuraciones de negocios y sociotécnica.

#### **3.1 CONFIGURACIÓN DE NEGOCIOS**

Para precisar la trayectoria hasta llegar a la fusión de 2012, la configuración de negocios de América Móvil en Colombia se caracteriza por una agresiva política de alianzas y adquisiciones de empresas en diferentes áreas de las telecomunicaciones, en pro del posicionamiento de marcas, lo que implica álgidas rivalidades con sus competidores en el ofrecimiento de servicios integrados, así como en la disputa por las licencias para el uso del espectro electromagnético, siendo estas las principales líneas de actuación en los casi tres lustros de presencia en el país. Miremos los antecedentes de Comcel y Telmex en Colombia antes de su fusión en la marca Claro en 2012.

Aunque Comcel ya existía desde 1992, nos interesa destacar -en particular- la configuración de negocios que se formará desde finales del 2000, cuando América Móvil, a través de Telecom Américas, entra a controlar el 70,6%<sup>17</sup> de las acciones. También es importante anotar que en 1998 Comcel había adquirido el 68,4% de los operadores de celulares Ocel, compañía que operaba en el occidente colombiano y en el eje cafetero.<sup>18</sup> Siguiendo con el orden cronológico, en el 2001, por la adquisición de acciones de socios menores y capitalizaciones frente a los demás socios, Telecom Américas controlará el 77,9% de Comcel; además, entre el 2000 y 2001 Comcel pasó de una participación en el mercado de celulares del 46% al 56% (América Móvil, 2001-2, p. 14). Para el 2002, América Móvil va a figurar con esta razón social, y seguirá comprando acciones, pasando a controlar el 95,6% de las acciones (América Móvil, 2002-1, p. 2). Desde ese año, y en forma paralela, Comcel comienza un proceso de ampliación de su cobertura, pasando de 270 estaciones base a 350, abarcando a 328 municipios a nivel nacional.<sup>19</sup> Posteriormente, en 2003, Comcel adquirió la Empresa Regional de Comunicaciones de la Costa Atlántica S.A. (Celcaribe),<sup>20</sup> adquisición con la que se abrió paso a una importante fusión en diciembre de 2004, pasando Ocel y Celcaribe a Comcel (Martínez, 2008, p. 77), consolidándose aún más como la primera empresa de telefonía móvil del país. En octubre de 2004 el

---

<sup>17</sup> ElTiempo.com, 4 de julio de 2000, Venta de ETB, una improvisación total, en <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1224453>, consultado el 12 de junio de 2014; ElTiempo.com, 17 de noviembre de 2000, Tres gigantes entran a Comcel, en <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1219193>, consultado el 15 de mayo de 2015.

<sup>18</sup> ElTiempo.com, 27 de marzo de 1998, Comcel se queda con Ocel, en <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-767733>, consultado el 12 de junio de 2014.

<sup>19</sup> Dinero.com, 25 de junio de 2012, Así nació, creció y murió Comcel, en <http://www.dinero.com/negocios/articulo/asi-nacio-crecio-murio-comcel/154085>, consultado el 12 de junio de 2014.

<sup>20</sup> ElTiempo.com, 12 de febrero de 2003, Celcaribe es ahora de Comcel, en <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1031953>, consultado el 12 de junio de 2014.

Gobierno nacional, en el proceso de liquidación de Telecom, vende a América Móvil el 4,3% de las acciones que todavía poseía en Comcel, quedando la transnacional mexicana, a finales del 2004, con el control del 99,2% de las acciones (América Móvil, 2004-4, p. 2). Por lo tanto, podemos tomar dicho año -con la fusión de tres de sus compañías de telefonía celular y el control casi total de Comcel- como el año de consolidación de América Móvil en el mercado de la telefonía móvil en Colombia, generándose una penetración progresiva de este mercado hasta diez años después. Por otra parte, resaltamos que en Colombia, según el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones (MinTic), había 53,583,664 suscriptores de telefonía móvil para finales de 2014, lo que supera el censo de la población, produciéndose el siguiente indicador de penetración del mercado: por cada 100 habitantes existen 112.4 abonados a celulares (MinTic, 2015, p. 9), lo que implica -claramente- una saturación del mercado.

Por otro lado, Telmex arriba a Colombia en 2004, después de adquirir la totalidad de las acciones de AT&T LatinAmerica, y va a buscar complementar la presencia de Comcel, accediendo a los negocios de las telecomunicaciones de telefonía fija y larga distancia nacional e internacional, internet y televisión por cable. En sus inicios, especialmente, va a buscar dominar el mercado de la televisión por cable e internet, realizando una inversión de US\$ 700 millones, entre 2006 y 2008, para la adquisición de varias empresas locales, regionales y nacionales de esos segmentos de telecomunicaciones, como: Superview, TV Cable S.A., TV Cable Comunicaciones S.A., Cable Pacifico, Cable Centro, Megainvest Ltda., Comunicaciones Ver TV, S.A., Cablecaribe S.A., Teledinámica.<sup>21</sup> En medio de los procesos de expansión tanto de Comcel como de Telmex, la crisis financiera internacional de 2008 y 2009 no los afectó.

Luego, el 26 de junio de 2012, fue lanzada en Colombia la marca Claro, que reúne a Comcel y Telmex, definiendo un hito en el mer-

---

<sup>21</sup> Dinero.com, 4 de marzo de 2009, Las compras de Telmex en Colombia, en <http://www.dinero.com/negocios/tecnologia/recuadro/las-compras-telmex-colombia/76128>, consultado el 1 de junio de 2015.

cado de las telecomunicaciones en el país,<sup>22</sup> aunque las dos empresas seguirán facturando con sus antiguas razones sociales: Comcel y Telmex. En su presentación, se hizo énfasis en la perspectiva del *multiplay* como estrategia de negocios, de cara a nuevas tecnologías anunciadas con el ingreso del 4G (cuarta generación de tecnologías de telefonía móvil) a Colombia. Con la integración, la apuesta consistió en la unión de las fortalezas de Comcel en telefonía móvil, y las de Telmex en televisión por cable, pudiendo así jalar otros servicios de telecomunicaciones donde las empresas de América Móvil tienen predominio. Con el *multiplay* se ofrecen planes dobles, triples y cuádruples (cuádruple-play: celular, internet, telefonía fija y televisión) en los que se integran los servicios fijos y móviles (América Móvil, 2012-1, p. 5).

Como resultado, Comcel-Claro se ubica como la principal empresa de telefonía móvil con una participación, en septiembre de 2014, del 54,66% del mercado, seguido por Movistar (23,48%), Tigo (16,22%), Virgin Mobile (3,18%) y otros operadores (2,45%).<sup>23</sup> El otro indicador que ilustra la penetración de Comcel es el número de suscriptores que pasa de 484,000 abonados en 2001, a 29,776.000 en diciembre de 2014.<sup>24</sup> Por su parte, Telmex-Claro se ha especializado en telefonía fija, internet, televisión por cable, destacándose en este último segmento del mercado de las telecomunicaciones, pues en el 2012 controlaba el 52% del mercado, seguido de UNE con el 33% y Movistar con el 9% (Tamayo, 2013, p. 12).

De lo anterior podemos decir que la configuración de negocios de América Móvil en Colombia no solo es expansiva, sino que tiende a

<sup>22</sup> Bohórquez, Edwin (2012) “Entre Comcel y Telmex todo está muy ‘Claro’”, en *Elespectador.com*, 24 de junio de 2012, p. 274; consultado el 15 de mayo del 2015. <http://www.elespectador.com/noticias/economia/entrecomcel-y-telmex-todo-esta-muy-claro-articulo-355105>

<sup>23</sup> *Dinero.com*, 8 de enero de 2015, Penetración de la telefonía móvil en Colombia llega al 112,4, en <http://www.dinero.com/pais/articulo/penetracion-telefoniamovil-colombia-2014/204616>, consultado el 15 de mayo de 2015.

<sup>24</sup> En Reportes Trimestrales de América Móvil, <http://www.americamovil.com/amx/es/cm/investor/repQ.html?p=2&s=13>, consultado el 15 de mayo de 2015.

tomar posición dominante del conjunto de las telecomunicaciones, es decir, es protomonopólica, por lo cual buena parte de las controversias se van a dar en las instancias de los órganos de regulación, como la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) y la Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC), de modo que en el mismo 2012, la CRC planteó el borrador de un paquete de medidas para regular la competencia en el segmento de la telefonía móvil, dada la posición de dominio de Comcel, que puede resumirse en tres puntos: 1. Comcel presentaría sus planes a la CRC, quien a su vez los presentaría a sus competidores; si estos pudieran igualarlos, se informatizarían. 2. Impedir que Comcel presente ofertas en paquetes de servicios. 3. Comcel debería pagarle más dinero a sus competidores para poder usar su red, cuando un cliente de Comcel los llame.<sup>25</sup> Sin embargo, la debilidad de la legislación antimonopolio en Colombia dejó los propósitos de CRC en borrador, que enmarcan, sin embargo, los debates por la regulación entre las principales compañías de telecomunicaciones.

De esa forma, la débil legislación colombiana en materia de regulación de monopolios, fusiones y absorciones comerciales (Tamayo, 2013, p. 13), ha facilitado el vertiginoso crecimiento tanto de Comcel como de Telmex, especialmente en telefonía móvil y televisión por cable, por lo cual caracterizamos la configuración de negocios de América Móvil en Colombia como protomonopólica, apoyada en una potente configuración sociotécnica que a continuación delineamos en sus rasgos principales.

### 3.2 CONFIGURACIÓN SOCIOTÉCNICA

Pese a la alta penetración de los servicios de telecomunicaciones entre los colombianos (la telefonía móvil, incluso, presenta saturación del mercado), los consumidores han expresado -de diferentes mane-

---

<sup>25</sup> Redacción tecnología de El Tiempo, “La competencia podría ver antes los planes de Comcel”. Bogotá, El Tiempo, 7 de febrero de 2012, p. 1-9.

ras- su inconformidad con las tarifas, errores en la facturación, costos de los equipos, coacción para la fidelización y calidad del servicio. Algunos de los procesos han llegado hasta los órganos de control, lo que ha implicado pleitos jurídicos para Claro; otros han sido quejas recogidas por la prensa. Sin embargo, Claro ha hecho valer su amplio poderío protomonopólico, y no ha visto afectada su penetración del mercado por estos hechos, aunque desde el ángulo sociotécnico, también se enfrenta a diario con ellos, por lo que hemos elegido el estudio de las áreas “front”.

Sin negar la complejidad de una empresa de servicios donde convergen la contratación directa de trabajadores y la subcontratación, para efectos de nuestro problema de investigación, definimos como recorte de realidad estudiar el área “front” de ventas, donde se yuxtaponen trabajadores contratados directamente por Claro y aquellos que laboran para empresas subcontratadas por esta. Así, podremos observar las tensiones -e incluso contradicciones- en la producción del servicio, que se pueden prolongar y mutar en virtud de la posición dominante de Claro en el mercado, pero también, que significan una conflictividad laboral por la definición del orden en la prestación del servicio, sintetizada en la figura del asesor comercial.

No cabe duda que la convivencia de estas dos formas de relación de trabajo en la figura del asesor comercial, tiene la tendencia a desplazar la contratación directa y reemplazarla por empresas subcontratistas o los servicios de venta *contact centers* de la empresa, siendo su objetivo tener un mayor control sobre el proceso de trabajo, al externalizar riesgos y rebajar costos laborales, polarizando el mercado interno de trabajo. De esta forma, el trabajo del asesor comercial es un nodo estratégico para describir la configuración sociotécnica donde se cruza no solo la relación personalizada con el cliente, sino también, con otros trabajadores de la división del trabajo de producción del servicio, bajo la tendencia al crecimiento de la subcontratación.

Abordemos entonces la descripción del proceso de trabajo del asesor comercial vinculado a través de un contrato laboral a la compañía, centrándonos en la línea de hogar de Telmex-Claro, por ser el de mayor dinamismo para la compañía, especialmente en la oferta

de paquetes de televisión, internet y telefonía fija. Comencemos por decir que el perfil del asesor comercial es el de hombre o mujer (en 2013 la proporción de los y las contratadas directamente por las empresas de Claro era de 56% hombres y 44% mujeres) (Claro, 2014, p. 8), joven (18 a 25 años en la selección), con secundaria completa, buena presentación y que en la selección haya sido destacado por la competencia de “conectividad” con el cliente y los grupos de interés para Claro (clientes, colaboradores, socios/inversionistas, comunidad, proveedores y aliados, distribuidores y gobierno) (Claro, 2014, p. 15); además, en la prueba de selección se coloca al candidato o candidata ante un caso de negocio y se observa cómo interactúa con su grupo de interés. Estas características de trabajadores de baja calificación y juventud, además de ser abundantes en el mercado laboral colombiano, son la base para moldear a un trabajador o trabajadora que pueda identificarse con una empresa que, como hemos visto, tiene una posición protomonopólica, y por lo tanto, que pudiese sentir orgullo de pertenecer a la misma, en consonancia con una cultura corporativa que lo denomina “colaborador” antes que trabajador o empleado, respondiendo a unos valores corporativos (honestidad, desarrollo humano y creatividad empresarial, productividad, respeto y optimismo, legalidad, austeridad y responsabilidad social) (Claro, 2014, p. 10), competencias para cada categoría de “colaboradores” que permiten desarrollar procesos de evaluación y promoción que se denominan -en el lenguaje de la cultura corporativa- “diálogos de desempeño” y “diálogos de desarrollo”, respectivamente, enmarcados en una dinámica que se define como participativa y comunicativa, que busca -según la compañía- un desarrollo de la persona dentro de la empresa, es decir, generar identidad con esta, que cuenta con procesos continuos de formación a través de la “universidad corporativa”, con sus principales componentes: la escuela de servicio y la escuela de liderazgo. Pero veamos el proceso de trabajo concreto de los y las asesoras comerciales, para dimensionar los resultados relacionales (trabajador-empresa, trabajador-clientes) de la cultura corporativa.

En cuanto al proceso de trabajo, lo primero es que se trata de un trabajo que tiende a ser individualizado, utilizando tecnología infor-

matizada, en el que los vendedores y las vendedoras abordan a los clientes en la calle o en su lugar de residencia, promoviendo los servicios de Claro, al destacar los beneficios del producto. Luego se toma la solicitud mediante un contrato de suscripción, y se digita la venta hacia una central, por medio de un celular, que si bien no tiene todas las ventajas de la *hand held* utilizada por empresas como Bimbo, sí reúne las características mínimas para acopiar y transmitir la información. En el reporte a la central de ventas se verifica que el cliente no esté reportado como deudor moroso en las bases de datos con que cuenta Claro, y que su historia crediticia genere confiabilidad para el contrato. De no estar reportado, se continúa tomando la información del cliente y se firma el contrato de suscripción (entrevista a asesor comercial-vendedor, 30 de junio de 2015).

Pese a lo simple que pueda parecer la descripción de un servicio de venta de suscripción, ya en el mismo acto se genera una tensión entre asesor comercial y compañía, puesto que al utilizar el celular como herramienta tecnológica de información y comunicación de las operaciones, se generan dos tipos de tensiones: uno por demoras en la respuesta de la central de ventas para verificar datos, y otro, por la lentitud de la empresa en reponer equipos a los vendedores que ha contratado directamente, tardando hasta dos años en hacerlo (Entrevista a asesor comercial-vendedor, 30 de junio de 2015), en un mercado donde los cambios de tecnología y equipos exigen actualizaciones hasta de un año, especialmente en una actividad de contacto personalizado con el cliente; sin embargo, la empresa suministra un número de minutos adecuado para cada asesor comercial. El celular, entonces, se convierte en una herramienta omnipresente en la vida de dicho asesor, pues está en los espacios no laborales y en ellos se atienden las inquietudes y reclamos de los clientes; además, los desplazamientos corren por cuenta del asesor de ventas (entrevista a asesor comercial-vendedor, 30 de junio de 2015).

Respecto a la remuneración, esta es variable, con un básico mensual del salario mínimo legal vigente en Colombia (\$644,350 en 2015). A partir de 21 servicios al mes se genera una comisión, aunque de no cumplir con ese mínimo durante tres meses seguidos, la empresa puede despedir al asesor comercial con justa causa (entrevista a

asesor comercial-vendedor, 30 de junio de 2015). A su vez, la flexibilidad salarial presiona la flexibilidad horaria que lleva a los asesores comerciales a buscar aumentar su remuneración vendiendo más servicios, presentándose así otros dos tipos de conflicto entre los asesores comerciales y la compañía: el cambio de las tablas de comisiones (entre 2011 y 2013 se cambió tres veces) (entrevista a Juli Higuera, presidenta del Ultraclaro& TIC, 16 de diciembre de 2014), lo que implica mayores presiones para cumplir con metas de productividad, y que las comisiones se reduzcan entre 15% y 22% en promedio.<sup>26</sup> Hasta acá podemos decir que antes del crecimiento de la subcontratación, el trabajo del asesor comercial estaba orientado por una forma de gestión de la mano de obra dirigida a la productividad, desde el punto de vista organizacional y de relaciones laborales, en una perspectiva de *lean production*, pues para Telmex Colombia no fue muy importante el trabajo en equipo ni la movilidad interna, aunque sí la pseudopolivalencia, la recalificación limitada, la participación de los trabajadores en la cultura corporativa y una mano de obra flexibilizada alrededor de la remuneración que permitió prolongar la jornada de trabajo en función de las necesidades de la producción. Para este caso también se puede ampliar la categoría de taylorismo a los servicios, con las respectivas articulaciones con otras dimensiones, y la particularidad propia del involucramiento del cliente en la producción y su consecuente jaleo del conjunto del proceso de trabajo.

Ahora bien, el trabajo del asesor comercial empezó a cambiar sustancialmente con el incremento de la subcontratación en Claro, desde 2007, especialmente en las áreas “front”. Al respecto, la dimensión de la subcontratación se puede apreciar en el siguiente dato del informe de sostenibilidad de 2013 de Claro Colombia, de acuerdo a las dos grandes divisiones de la empresa: en operaciones fijas, 4,817 trabajadores y trabajadoras a término indefinido (2,967 hombre y 1,850 mujeres) y 215 contratados de forma temporal (92 hombres

---

<sup>26</sup> Aricapa, Ricardo (2013), Este martes habrá “cacerolazo” contra CLARO. Medellín: Agencia de Información Laboral de la ENS, 28 de octubre de 2013, en <http://cut.org.co/este-martes-habra-cacerolazo-contra-claro/>, consultado el 30 de octubre de 2013.

y 123 mujeres); en operaciones móviles: 4,491 a término indefinido (2,325 hombres y 2,166 mujeres) y 610 con contratos temporales (289 hombres y 321 mujeres), para un total de 9,308 a término indefinido y 825 con contratos temporales, o sea, 10,133 trabajadores y trabajadoras contratados directamente para las empresas de Claro Colombia (Claro, 2014, p. 8), dato que contrasta con los 38,400 que trabajan para empresas subcontratadas por Comcel y Telmex, según Juan Carlos Archila, presidente de Claro Colombia, en entrevista de marzo de 2014 (en la misma decía que los trabajadores directos eran 10,600);<sup>27</sup> es decir, por cada trabajador directo hay 3.6 trabajadores subcontratados.

A partir de lo anterior, podemos afirmar que en Claro Colombia se está pasando de un servicio prestado en las áreas “front” por trabajadores contratados directamente, hacia la subcontratación en las áreas comerciales, técnica, atención multicanal vía *contact centers* (telemercadeo, servicio al cliente, soporte técnico, gestión de cartera o cobranza) y transporte, que para 2013, según investigación de la Escuela Nacional Sindical, se expresaba en 190 empresas aliadas de Claro, de las cuales 139 se dedicaban a servicios comerciales y 51 al área técnica. Las 139 orientadas a lo comercial, poseen en total, 442 locales comerciales y puntos de venta (ENS, 2014, p. 56ss).

Lo anterior abre la pregunta ¿cuántas configuraciones sociotécnicas de producción se articulan (configuración de configuraciones) para producir el servicio bajo la marca Claro, dado el número de empresas asociadas a ella?; la respuesta implicaría una nueva investigación, pero sí podemos decir que es un reto de tal magnitud para Claro Colombia, que busca controlar a esas empresas no solo a través de especialistas y jefes de zona (en el caso de los asesores comerciales, puesto que Claro ha constituido un protocolo y un proceso licitatorio exigente), sino además, dirigiendo una serie de programas de formación para los denominados colaboradores de las empresas aliadas (Claro, 2014, p. 41).

---

<sup>27</sup> Redacción tecnología Portafolio.co, 19 de marzo de 2014, Mitad del país tendrá cobertura 4G LTE Claro en tres meses, en: <http://www.portafolio.co/negocios/cobertura-4g-claro>, consultado el 15 de mayo de 2015.

En lo concerniente a las relaciones laborales, el punto de quiebre es el incremento progresivo de la subcontratación en las áreas “front”, desde 2008, lo que lleva a que en una empresa sin tradición de sindicalización, se funde -en 2009- el Sindicato de Trabajadores de Telmex (Sintratelmex), motivado por la subcontratación o terciarización de trabajadores que antes trabajaban directamente para la compañía, tal y como lo narra Juli Higuera, presidenta del sindicato que se denomina Unión de trabajadoras y trabajadores de Claro y las TIC (entrevista realizada el 16 de diciembre de 2014).

Después de fundado Sintratelmex, la empresa recurre a crear un pacto colectivo para desestimular la sindicalización, y tiene gran discrecionalidad para definir el contenido del pacto ante la desorganización de los trabajadores y trabajadoras. Por esto, para la primera negociación con Sintratelmex en 2009, que cubrirá a los 120 afiliados y afiliadas, la empresa logra que la convención colectiva tenga el mismo pacto colectivo, e incluso, despide a 23 trabajadores, de los cuales el sindicato logra el reintegro de 16, por procesos ante la justicia laboral colombiana (Entrevista a Juli Higuera, presidenta de la Unión de trabajadoras y trabajadores de Claro y las TIC, 16 de diciembre de 2014).

Luego de la firma de la primera convención colectiva, que tuvo vigencia por dos años y siete meses, se produjo -como ya vimos- la integración de Comcel y Telmex bajo la marca Claro, en 2012; un año después, el sindicato pasó a ser sindicato de industria, para buscar afiliados en las dos empresas de América Móvil en Colombia y las subcontratadas por estas; así que se crea la Unión de Trabajadoras y Trabajadores de Claro y las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (Utraclaro&TIC) que en 2014 agrupaba a 220 trabajadores contratados directamente por las empresas de Claro (fundamentalmente Telmex) y a 650 provenientes de empresas subcontratistas de estas; igualmente, están participando -a nivel internacional- de la Alianza Sindical de América Móvil (Entrevista a Juli Higuera, presidenta de la Unión de trabajadoras y trabajadores de Claro y las TIC, 16 de diciembre de 2014). Sin embargo, la debilidad de la sindicalización se puede notar no solo al contemplar su baja tasa de sindicalización -de 3,4% en 2013 (Tamayo, 2013, p. 76)-,

sino también, al observar el contenido de la convención colectiva, donde es notoria la debilidad del sindicato, aunque se trata de un sindicato de negocios independiente de la gerencia, tal y como lo mostró la investigación de Eliana Tamayo, cuando en 2013 comparó varias convenciones colectivas del sector, con las del hasta entonces Sintratelmex, que en términos generales, es la de menos logros en las telecomunicaciones (Tamayo, 2013, p. 17s). A pesar de esto, el sindicato tiene la capacidad de incidir sobre la imagen de la empresa.<sup>28</sup>

Por otra parte, desde el sindicato se denuncian prácticas anti-sindicales como la persuasión a los trabajadores para abandonar el sindicato, impedimento de actividades sindicales y divulgación de información que emana de este, despido de sus miembros (Tamayo, 2013, p. 75s), y denuncias que leemos en el marco de la disputa entre la compañía y el sindicato para ganar a los trabajadores, entre otras. Por el lado de la empresa, identificamos acciones que buscan generar identidad -de parte de los trabajadores- hacia la cultura corporativa, contrarrestando -de paso- las reivindicaciones sindicales. Del lado del sindicato, se busca ganar adeptos para sus consignas y membresía para su organización. Así, podemos contrastar la encuesta de clima laboral de Claro, con una encuesta de la ENS sobre la satisfacción del trabajo en Claro, ambas realizadas en 2013. Según la encuesta de la empresa, se cubrió al 93,4% de los colaboradores (suponemos que contratados directamente) y mostró una satisfacción general con el trabajo en Claro del 78,91%, discriminado en comunicación organizacional (78,40%), cultura organizacional (79,73%), desarrollo profesional (76,07%) y satisfacción organizacional (81,89%) (Claro, 2014, p. 35). La encuesta de la ENS, en el mismo período, mostró la satisfacción del trabajo en Claro (suponemos también que fue realizada entre trabajadores contratados directamente) según la siguiente escala: muy satisfecho 5%, satisfecho 41%, nada satisfecho 52% y

---

<sup>28</sup> Aricapa, Ricardo (2013), Este martes habrá “cacerolazo” contra CLARO. Medellín: Agencia de Información Laboral de la ENS, 28 de octubre de 2013, en <http://cut.org.co/este-martes-habra-cacerolazo-contra-claro/>, consultado el 30 de octubre de 2013.

no responde del 2% (Tamayo, 2013, p. 58). Cuando la encuesta de la ENS preguntó por la satisfacción con el salario, los satisfechos solo fueron el 6%, frente a los nada satisfechos del 92% y a los que no respondieron del 2%. A la pregunta por la satisfacción sobre la jornada laboral, las respuestas se dividieron así: muy satisfecho el 4%, satisfecho el 51%, nada satisfecho el 41%, y no responde el restante 4% (Tamayo, 2013, p. 59s).

Pese a que las encuestas de Claro y ENS no publicaron sus fichas técnicas, apuntan a lugares de tensión, según los cuales tanto las empresas de América Móvil en Colombia, como el sindicato, desarrollan su actividad para ganar adeptos entre los trabajadores y las trabajadoras, apoyándose en puntos que son sensibles en el trabajo, y por lo tanto, en la producción del servicio.

#### **4. CITIBANK COLOMBIA**

En Colombia, el Citibank tiene una participación de larga data. Desde 1916 se establece dentro de la perspectiva de expansión mundial de la entidad, y en esta historia centenaria, ha tendido a una configuración de nicho, especializada en banca corporativa y en clientes de altos ingresos. A lo largo de su permanencia en el país, el Citibank ha sufrido una sucesión de contextos desfavorables para ocupar una posición destacada en el concierto de la banca colombiana, lo que termina llevándolo de una configuración de nicho, a un oligopolio bancario, conformado desde el 2000, por un conglomerado de bancos (el grupo Aval: Banco de Bogotá, Banco de Occidente, Banco Popular y Banco AV Villas) y tres bancos (Bancolombia, Davivienda y BBVA), que controlaban -en 2014- el 71,63% del mercado medido por activos, y el 74,26% calculado por cartera. Para ese mismo año, el Citibank ocupaba el puesto 13 entre los 22 bancos existentes en el país, con un porcentaje del 2,28% del total de los activos bancarios, y una participación del 2,12% de la cartera. Ahora pasemos a detallar sus configuraciones de negocios y sociotécnica.

#### 4.1 CONFIGURACIÓN DE NEGOCIOS

En 1990 se producen una serie de reformas desreguladoras de la economía colombiana, dentro de las que se cuenta la reforma financiera o ley 45, que junto a otras leyes -y la expedición de la Constitución de 1991- liberaliza y desregula el sector financiero, simplificando la entrada y salida de capitales extranjeros, posibilitando que los bancos sean totalmente de propiedad extranjera, reduciendo la especialización de las entidades financieras y aproximando al país al concepto de multibanca (Ocampo, 2015, p. 117ss), con un esquema más afín a la supervisión prudencial exigida por el Convenio de Basilea (Ocampo, 2015, p. 162). Se posibilita así la casi desaparición de la banca estatal de fomento, la privatización de la banca pública y la independización del Banco de la República (Jaramillo, 1996 y Fernández, 1993).

Contrario a lo prometido, la liberalización, desregulación y privatización contribuyeron a formar, desde la década de 1990, un poderoso esquema oligopólico que en el 2015 parece indestronable. Los cambios normativos, más que promover la competitividad bancaria tan proclamada por los neoliberales, ha aumentado la discrecionalidad de los bancos frente a sus clientes, por lo que han aumentado inmensamente sus rentabilidades, sin entrar en altos riesgos, lo que sumado a un apoyo de los negocios a través de configuraciones sociotécnicas desfavorables a los trabajadores y trabajadoras, ha generado, en el último período señalado, una gran estabilidad para el negocio bancario, con una alta concentración oligopólica.

Ya para 2006, son tres bancos y un conglomerado bancario los que dominan el mercado en Colombia. El Grupo Aval, que reúne al Banco de Bogotá, Banco de Occidente, Banco Popular y Banco AVVillas, pertenecientes al Grupo Sarmiento Angulo; Bancolombia, de propiedad del Grupo Empresarial Antioqueño, lo sigue BBVA, de capital español, y el Banco Davivienda, y Granbanco-Bancafe<sup>29</sup> del Grupo Bolívar. En 2006, estos cuatro grupos se reparten el 72,4% de la ban-

---

<sup>29</sup> Que procede del oficial Banco Cafetero, que en 1998 se fusiona con la Corporación de Ahorro y Vivienda Concasa, mismo año en que recibió el grueso de los activos del Banco del Estado. Luego, en 2005, se fusiona con Granahorrar para

ca colombiana medida por activos.<sup>30</sup> Esta alta concentración, aunque efectivamente ha aumentado la competitividad por los clientes, esconde un mercado de servicios bancarios en manos de un oligopolio en proceso de consolidación, ya que entre estos existen acuerdos para mantener las tasas de intermediación más altas de América Latina (Uneb, 2005) y en el período que va de 2004 a 2014, de acuerdo a la periodización de Ocampo, se consolidará la expansión de la banca privada, se destruirán muchas entidades de tamaño pequeño y los bancos convergerán hacia la multibanca (Ocampo, 2015, p. 172).

Con todo y lo asfixiante del oligopolio y a pesar de haber perdido participación en el mercado, el Citibank ha incrementado sus ingresos y utilidades año tras año, de acuerdo a la investigación de la Escuela Nacional Sindical (Vásquez, 2015, p. 19ss), así como de calificadoras de riesgo (Value and Risk Ranking, 2015, p. 4), lo que puede explicarse por las ventajas para la actividad bancaria y la configuración de negocios de nicho acogida, así como por la configuración sociotécnica que veremos más adelante.

En cuanto a la configuración de negocios de nicho, pese a conjugar con la banca personal, el Citibank Colombia tiende a privilegiar la banca corporativa, y en la banca personal, a los clientes de altos ingresos, para lo cual tiene, desde 1993, una presencia importante en la Bolsa de Valores de Colombia, a través de Citivalores, que de acuerdo a datos de la Superintendencia financiera, es la sexta comisionista de bolsa por patrimonio. Además, les ofrece a los clientes corporativos una serie de innovaciones asociadas a la banca electrónica, en la que es pionera desde 1986<sup>31</sup> en Colombia. La preferen-

---

formar Granbaco-Bancafé, que a su vez es vendido por el Estado a Davivienda, en 2007, la antigua Corporación de Ahorro y Vivienda que tres años antes había comprado el Banco Superior. Con esta trayectoria de fusiones, Davivienda pasará, desde 2007, a ser el tercer banco por activos del país.

<sup>30</sup> Datos construidos con base en información en Web de la superintendencia financiera.

<sup>31</sup> ElTiempo.com, “Citibank, el banco pionero”, 26 de mayo de 1999, <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-883990>, consultado el 16 de julio de 2015.

cia por las grandes empresas y clientes de altos ingresos se ha ido configurando en distintos momentos de su historia; por ejemplo, en 1998 el banco decidió entrar en el mercado de empresas medianas, pero pronto abandonó este campo,<sup>32</sup> momento en el cual a nivel mundial, Citicorp y el grupo Travelers se fusionaron en Citigroup, matriz del Citibank en Colombia. Además, cuando ha incursionado en otros sectores financieros también se ha replegado, como ocurrió al comprar el Fondo de Pensiones Colfondos en 2007,<sup>33</sup> para venderla tan solo dos años después.<sup>34</sup>

En el repliegue y consolidación de la configuración de nichos de seguro, tuvo que ver la crisis que el banco sufrió en el Atlántico Norte, especialmente en su matriz estadounidense, con la crisis financiera internacional de 2008, pese a que en Colombia no hubo repercusiones de dicha crisis ni en el sistema bancario (Ocampo, 2015, p. 163ss) ni en la filial del Citibank. Dicho año, eso sí, marca una inflexión hacia una nueva reestructuración que se extiende hasta el presente. En esa perspectiva, el Citibank se esfuerza en seguir siendo vanguardia en productos para sus clientes corporativos de altos ingresos, como la puesta en pleno funcionamiento de Citigold (2008), un centro de negocios para clientes, que va desde el asesoramiento en la bolsa, hasta la posibilidad de manejar productos, tanto en dólares como en pesos colombianos,<sup>35</sup> o la tarjeta de crédito global Prestige, especializada en clientes corporativos y de altos

---

<sup>32</sup> Dinero.com, 16 de septiembre de 2005, Citibank, en: <http://www.dinero.com/caratula/edicion-impresa/articulo/citibank/29789>, consultado el 2 de julio de 2015.

<sup>33</sup> Dinero.com, “Colfondos es ahora CitiColfondos”, 13 de julio de 2007, en <http://www.dinero.com/actualidad/noticias/articulo/colfondos-ahora-citi-colfondos/48254>, consultado el 12 de julio de 2015.

<sup>34</sup> Dinero.com, “Mercantil Colpatría compro CitiColfondos”, 28 de septiembre de 2009, en <http://www.dinero.com/negocios/articulo/mercantil-colpatria-compro-citi-colfondos/84256>, Consultado el 12 de julio de 2015.

<sup>35</sup> Dinero.com, “Lanzan centro Citigold”, 22 de noviembre de 2007, en <http://www.dinero.com/actualidad/noticias/articulo/lanzan-centro-citigold/54759>, consultado el 20 de julio de 2015.

ingresos, lanzada en 2013.<sup>36</sup> Con este tipo de productos -y otros de la era de la banca electrónica- no se deja aplastar por el oligopolio bancario que igual incursiona en la virtualización de la banca, toda vez que del total de transacciones bancarias, la realización por medio virtual ha pasado del 22% en 2008 al 37% en 2014.<sup>37</sup> Sin embargo, esta configuración de negocios no se puede explicar por sí misma, sino en vínculo con la configuración sociotécnica que abordaremos a continuación.

#### 4.2 CONFIGURACIÓN SOCIOTÉCNICA

El Citibank se ha apoyado en su capacidad de innovación y desarrollo tecnológico, lo que le otorga ser uno de los más antiguos e importantes bancos del mundo, a la vez que la amplia red de sucursales y la capacidad para asesorar en negocios internacionales a sus clientes corporativos colombianos le da ventaja sobre sus competidores, aspectos que se vinculan directamente con su configuración sociotécnica. Podemos decir, entonces, que el Citibank en Colombia siempre ha estado en la delantera en lo que se refiere a desarrollo tecnológico, y cuando otros bancos a mediados de la década de 1990 se reestructuraron introduciendo cambios tecnológicos abruptos (Celis, 2008), él continuó en una senda de innovación permanente sin sobresaltos.

En el caso del Citibank hemos encontrado una peculiaridad en relación a su larga historia en el país, y las posibilidades que le da el ser uno de los principales bancos del mundo, pues ha podido mantener, sin mayores cuestionamientos, la unilateralización de las relaciones laborales, dimensión clave para entender las articulaciones de su configuración sociotécnica. Tomemos en cuenta que el Citibank, como la casi totalidad de los bancos colombianos desde la década de 1990,

---

<sup>36</sup> Dinero.com, “Citibank presentó Prestige para Colombia”, 14 de noviembre de 2013, en <http://www.portafolio.co/economia/citibank-presento-prestige-colombia>, consultada de 21 de julio de 2015.

<sup>37</sup> Dinero, “Si no pueden contra ellos...”, en Dinero, No. 472, julio 26 de 2015. pp. 24-25.

subcontrata una serie de actividades de apoyo que requieren baja calificación (la vigilancia, la mensajería, el aseo, la cafetería, el transporte y el mantenimiento de locales), o informáticas estandarizadas (desarrollo y reparación de sistemas informáticos); en estas últimas, la concepción queda en manos del banco, y la ejecución, en las empresas subcontratadas, sacando por la vía de la subcontratación, a un número importante de cargos de las relaciones laborales (Celis, 2008, p. 264). Pero el Citibank va a diferenciarse de los demás por su amplio uso de las corresponsalías no bancarias, figura creada por ley en 2006, para realizar algunas actividades bancarias menores (consignaciones, retiros, pago de servicios), que por lo general se ubican en una tienda, una droguería, una cadena de apuestas, etc., permitiendo una amplia cobertura territorial para la banca personal, con lo que el Citibank ha buscado complementar su nicho tradicional de banca corporativa, desde 1986. Pues bien, en 2014, el Citibank tenía 7,500 corresponsalías no bancarias en 400 municipios que representaban más del 60% del total de estos puestos, que son otra forma de subcontratación laboral.

En la terminología del banco, la estratificación de los empleados se divide en trabajadores no oficiales y oficiales. A los trabajadores no oficiales, también los podemos denominar empleados rasos; en 2014, de un total de 4,333 empleados, descienden a 1,800, equivalente al 41,54% de los empleados, frente al otro contingente grueso de trabajadores que lo conforman los llamados oficiales, empleados de manejo y confianza, que suman 2,079, o sea el 48%,<sup>38</sup> que no serían susceptibles de sindicalización, con lo que se establece una dualización del mercado interno de trabajo.

En cuanto al salario de los empleados oficiales, en el 2015, en el estrato más bajo del Citibank se encuentran los aprendices del Sena, con una remuneración mensual, sin contar la seguridad social, que va entre \$480,000 y el salario mínimo legal \$616,000; los ejecutivos o

---

<sup>38</sup> De acuerdo a la clasificación del Citibank los otros 455 empleados corresponden a la alta gerencia, es decir a las categorías de: vicepresidentes asistentes, vicepresidentes, vicepresidentes seniors/directores y directores ejecutivos (Citibank, 2015: 87).

ejecutivas de cuenta, ganan entre \$900,000 y \$2,000,000; una asesora o asesor financiero, entre \$1,200,000 y \$1,600,000; una ejecutiva o ejecutivo comercial, entre \$1,500,000 y \$2,200,000. Por otra parte, los asesores y las asesoras comerciales son de dos tipos: los externos que salen a buscar clientes, y los que están en el servicio de *call center* denominado Citiphone; ambos cuentan con bonificaciones sobre metas de ventas de servicios, por lo que el salario básico puede estar entre \$644,000 y \$800,000, y ascender con las bonificaciones hasta \$2,000,000. Dichos rangos salariales corresponden a los estratos más bajos de los trabajadores con educación universitaria en Colombia. Por lo demás, la flexibilidad de la remuneración se da sobre la base de cumplir una meta mensual, después de la cual se puede acceder a las bonificaciones por metas de ventas (entrevista a Martín Córdoba, 9 de julio de 2015).

Para conformar los esquemas de remuneración anotados, desde la década de 1990 se han ido configurando unas relaciones laborales neopaternalistas, que como hemos hecho notar, han arrinconado al sindicato, en este caso un sindicato clasista, de poca fuerza en términos de afiliación e incidencia en el banco, que a su vez se sustenta en los cambios en el perfil de la fuerza laboral y en la introducción de la Gestión de Recursos Humanos (GRH) sin resistencias colectivas. En las relaciones laborales neopaternalistas, la alta discrecionalidad empresarial es acompañada de desconfianza, no solo hacia el sindicato, sino también hacia los trabajadores no oficiales y en buena parte, hacia los oficiales, además de que estas se desarrollan de forma directa y procuran elevar la productividad (López, 1999, p. 203s).

Las relaciones entre la empresa y el sindicato se remontan a 1958, cuando se crea un sindicato de empresa que mantuvo una actitud de sindicato de negocios y de buenas relaciones con el banco. Pero en 1992 hubo un cambio, pues -al parecer- la gerencia del banco requería una discrecionalidad aún mayor sobre las relaciones que la ofrecida por un sindicato subordinado de forma paternalista,<sup>39</sup> como

---

<sup>39</sup> Carmen Marina López acuñó el concepto de relaciones industriales de subordinación sindical apoyadas en relaciones paternalistas (López, 1999, p. 199s).

hasta entonces había sido el Sindicato de Trabajadores del Citibank (Sintracitibank), para poder implementar una reestructuración que tendría como centro diferentes formas de flexibilidad laboral.

El Sintracitibank tuvo una membresía superior a los 1,000 empleados y empleadas hasta 1992, año en que la administración comienza a promover la desafiliación del sindicato, ofreciendo aumentos salariales del 50% y más, y asensos en el escalafón (entrevista a Lilian Ávila, 23 de octubre de 2015), lo que conllevó a una enorme desbandada; hacia 1996, los afiliados a Sintracitibank eran 10, por debajo del mínimo (25 trabajadores de la empresa) exigido por la ley para la creación y existencia de un sindicato de empresa, por lo que los pocos afiliados que quedaban se sumaron al sindicato de industria Uneb, y desde entonces se ha negociado entre el Citibank y la Unión Nacional de Empleados Bancarios (Uneb). Pasadas más de dos décadas, en el 2014, el comité de empresa de la Uneb en el Citibank, reunía tan solo a 50 trabajadores (70% hombres y 30% mujeres), lo que significa una tasa de sindicalización del 1,15%, extremadamente baja si tenemos en cuenta que en la banca colombiana la tasa es del 22%,<sup>40</sup> y en la fuerza laboral del país, de 4,3% (Vásquez, 2015, p. 1). Tan baja tasa de afiliación (1,15%) se debe a la articulación de política antisindical

---

Mientras la empresa ofrece protección e integración simbólica a los trabajadores, en el caso del Citibank a una empresa de alcance mundial, el sindicato ofrece servicios para regular aspectos salariales, prestaciones convencionales y de estabilidad laboral. Pero para el caso del Citibank habría que matizar el paternalismo, pues se ha recogido la impresión que predominaban relaciones de verticalismo abierto de las gerencias hacia los trabajadores y las trabajadoras; incluso se llega a calificar a aquellas, como aptitudes cercanas a la de los capataces (entrevista a Martín Córdoba, 9 de julio de 2015).

<sup>40</sup> *En Colombia, según la Superintendencia financiera, existen 22 “establecimientos bancarios”, en los que trabajan aproximadamente 120 mil trabajadores, pero solo en 11 de estos bancos hay presencia sindical, con aproximadamente 26,527 trabajadores sindicalizados, o el 22% de la población trabajadora total de este sector* (Vásquez, 2015, p. 1). Además, es conveniente tener en cuenta que esos trabajadores y trabajadoras sindicalizadas se agrupan en 53 sindicatos, 21 de industria con una membresía del 64,36%, 27 de empresa que agrupan al 34,63%, y 5 de gremio, que solo organizan al 1,01% (Censo sindical de la ENS, 2015), lo que significa que en el conjunto del sindicalismo los trabajadores no

del banco con flexibilización laboral externa, y a la radicalización de la unilateralidad de las relaciones laborales.

Además, en el 2013, mientras negociaba con la Uneb, el Citibank publicó el Plan de beneficios extralegales para empleados no oficiales (Citibank, 2013b), que ni siquiera tenía las características del pacto colectivo. Al comparar el Plan de beneficios referido y la convención en el mismo año, aquel recoge buena parte de la convención colectiva (Uneb, 2013), que si bien se venía aplicando al conjunto de esa categoría de trabajadores, desde ese año se estableció solo para los 18 afiliados (0,005 de los empleados) al sindicato en aquel año (Citibank, 2014, p. 108), de tal suerte que con dicho documento se buscaba desconocer que esos beneficios eran el logro de la actividad sindical de 55 años en el banco.

Buscando una explicación para la transformación de las relaciones laborales en los últimos cinco lustros, estas no se han dado por efecto de los cambios tecnológicos, circunstancia que no es privativa del Citibank Colombia, sino de la banca internacional, tal y como lo muestran varias investigaciones al respecto (Ozaki, 1993 y Celis, 2008). Sin embargo, el cambio tecnológico sí permite la introducción de la pseudopolivalencia o flexibilidad funcional, que reorganiza el trabajo e implica cambios en la gestión de la mano de obra, en asocio con la orientación hacia el cliente (entrevista a Martín Córdoba, 9 de julio de 2015). Pero más importante que esto, es el hecho de que con las nuevas tecnologías, el papel del cliente en la producción de los servicios bancarios se acrecienta; por esto se puede conceptuar sobre la profundización de las relaciones laborales ampliadas, es decir, con la participación del cliente.

Así como en los otros casos la figura del asesor comercial es central en la configuración sociotécnica, también en el Citibank se da un gran volumen de quejas que pasan por la labor de esta figura. En el caso de este banco, como también de otros, las quejas son opacadas por la inmensa inversión publicitaria. De acuerdo a la información

---

solo están por encima de la tasa global de sindicalización, sino que también se han venido organizando –predominantemente– en sindicatos de industria, en contravía de la tendencia general que ha sido el sindicalismo de empresa.

publicada en la página de la Superintendencia financiera, en el caso del Citibank, las quejas se pueden describir tomando como referencia los años 2009 y 2014. En 2009 se presentaron 34,101 quejas, cuando el banco tenía 435.000 clientes, o sea, 0.078 quejas por cliente (en este año, las quejas contra el Citibank representaron el 6.13% sobre el total de las quejas contra bancos, que llegaron a 556,374. Para 2014 las quejas subieron a 45,922, al tiempo que el banco tenía 558,000 clientes, es decir, 0.082 quejas por cliente, con una participación del 6.75% frente a 679,419 que hacían reclamos a todos los bancos. Estas cifras demuestran cómo con la reestructuración emprendida desde 2009, han aumentado los cuestionamientos de los clientes sobre el Citibank.<sup>41</sup> Por lo demás, si lo comparamos con lo sucedido con Bancolombia, tampoco queda bien librado, pues en 2014 se presentaron en este 124,083 quejas, lo que da un índice de 0,016 quejas por cliente, en relación a sus 7,600,000 clientes para entonces, muy por debajo de lo sucedido en el Citibank, lo que lo deja muy mal parado en su relación con los clientes y desestima los estudios que ha contratado para medir el grado de satisfacción de los mismos, cuando se compara con Bancolombia y Davivienda, quedando por encima de estos (Citibank, 2013a, p. 46 y Citibank, 2014, p. 71).

Como se podrá deducir, las quejas afectan al conjunto de la operación del banco, pero la atención de estas recae -en primer lugar- en los empleados del CitiPhone y en los asesores comerciales externos, que tienen un contacto semidirecto y directo con los clientes, además de que su labor al frente de las ventas de productos jala el

---

<sup>41</sup> Estas cifras hay que complementarlas con los registros de reclamos que llegan directamente al Citibank, principalmente a través del CitiPhone, que llegan a los millones: 30,000,000 para 2009; 40,000,000 en 2010 (Citibank, 2011, p. 64); 61,000,000 para 2011; 60,000,000 en 2012; 56,000,000 en 2013, y 45,000,000 para 2014 (Citibank, 2015, p. 76), que se presentan -fundamentalmente- por errores de cobro de las promociones, reportes desactualizados a las centrales de riesgo, cobros de comisiones de manejo errados, retenciones equivocadas por el uso de tarjetas débito, errores en los reportes de retiros de los cajeros automáticos, cargo no reconocidos por las transacciones de CitiPhone, pagos no aplicados en las máquinas depositarias ubicadas en los Citi Express, demoras en la consolidación de deudas, entre otras.

conjunto de la actividad laboral en el banco. Para esto se sustenta en una forma de gestión de la mano de obra inspirada en la Gerencia de Recursos Humanos, que se ha implementado desde la década de 1990, con un recambio del perfil de la fuerza laboral, que además de la flexibilidad laboral externa, conlleva una flexibilidad funcional hacia la multihabilidad desde mediados de 1990, y en el Citibank, desde principios de esa misma década (entrevista a Marín Córdoba, 9 de julio de 2015). Pero también hay una flexibilidad en la cualificación de cara a las incesantes mutaciones tecnológicas e incluso territoriales, en el caso de los asesores comerciales externos, que se inscriben en una flexibilidad horaria acompañada de una flexibilidad territorial, tan comunes en la banca (Celis, 2008). Por lo tanto, el eje sobre el que gira la reestructuración en curso desde 2009, es la articulación de la relación con el cliente y la gestión de la mano de obra, para lo cual el Citibank ha procurado un determinado perfil de fuerza laboral: jóvenes que van adquiriendo estabilidad relativa, que se estima en una rotación promedio de ocho años, aunque con temor a perder el puesto.

Por otra parte, el banco ha logrado elevar el porcentaje de mujeres en la plantilla, pues en 2010 estas correspondían al 58,98%; en 2009 eran el 59,32%, y en 2014, el 60,28%. Desde la década de 1990, también se ha buscado el reclutamiento de jóvenes universitarios, lo que significa un cambio importante frente al perfil anterior a la década de 1990, que estaba conformado por bachilleres. Con este perfil sociodemográfico, el Citibank se suma al proceso de “atraer talentos”, especialmente en alianzas con universidades (Citibank, 2015, p. 89), al tiempo que busca empleados susceptibles a la etiqueta, buen aspecto y amables con los clientes, de acuerdo a los empleados entrevistados.

En relación a lo anterior, la GRH se orienta a la atención al cliente con un programa iniciado en 2012,<sup>42</sup> (Citibank, 2013a, p. 45) que se denomina CustomerExperience, el cual busca mejorar la experien-

---

<sup>42</sup> Complementa las encuestas mensuales de satisfacción del cliente que se venían realizando: Net Promotor Score (NPS) y CustomerService&LoyaltyMetrics (CS&LM) (Citibank, 2010, p. 39).

cia de sus cliente en los diferentes puntos de contacto, para lo cual realiza encuestas como la Net Promotor Score. Las gerencias hacen visitas a las sucursales para evaluar a los empleados que tienen contacto con los clientes, y se realizan reuniones con estos, a las que se llama Voice of the Client, todo lo cual hace parte de un programa más amplio enmarcado en conceptos como ClientExcellence (la excelencia en el cliente),<sup>43</sup> empoderamiento de atención al cliente para CitiPhone, fortalecimiento de la banca relacional, comunicación y transformación cultural (Citibank, 2014, p. 70), que es uno de los principales ejes de la GRH, liderado por la alta gerencia y facilitado por la Gerencia de Recursos Humanos, que cuenta con cinco líneas: foco en el cliente, productividad, innovación, talento y bienestar (Citibank, 2015, p. 98).

En consecuencia, asociado no solo al incesante cambio tecnológico, sino también al foco en el cliente, que necesariamente introduce incertidumbres en la producción del servicio, la flexibilidad de la cualificación toma protagonismo bajo conceptos como desarrollo de habilidades -comerciales, técnicas y de desarrollo de gerencia- dentro de un plan de carrera, cualificación permanente, dimensión importante de la evaluación sobre metas y objetivos establecidos unilateralmente por la gerencia, que apuntan a la efectividad en el trabajo, para lo cual el Citibank ha incorporado herramientas de manejo del “talento humano” como comunicación organizacional, brindar mayores retos y desafíos, involucrar a los colaboradores en las decisiones, valores corporativos e individuales alineados, reconocimiento por un buen trabajo, diversidad e inclusión y trabajo flexible (Citibank, 2010, p. 47).

Nótese que no aparece el trabajo en equipo, porque cuando se habla de este, se trata de grupos dirigidos por un gerente que asume la

---

<sup>43</sup> *Los 10 valores de ClientExcellence son: servir a sus clientes con excelencia, trabajar en equipo, ser un embajador de la marca, actuar en el mejor interés de sus clientes y sus comunidades, actuar con integridad, ser responsable y confiable, demostrar pasión por ganar, ser propositivo e innovador, aprovechar las oportunidades de desarrollo y aprendizaje, pensar y actuar como un dueño* (Citibank, 2013a, p. 44).

posición de supervisor sobre las metas (entrevista a Martín Córdoba, 9 de julio de 2016), reforzando -de esta manera- las relaciones neopaternistas que llevan a privilegiar programas como VOE Champions (Voice of the Employee), que consiste en *un grupo aliado entre recursos humanos y representantes de las áreas del banco para liderar la ejecución de los planes de acción VOE en cada una de sus áreas y de la compañía. Los VOE Champions deben participar activamente en la ejecución de los planes de acción de sus áreas y hacerles seguimiento, proponer e implementar buenas prácticas, y comunicar los avances de los planes de acción de VOE en su equipo de trabajo* (Citibank, 2010, p. 44s), generando así individuos de confianza de la gerencia, que reciben la sospecha de estar aliados con la empresa antes que con sus compañeros (Entrevista a Martín Córdoba, 9 de julio de 2015, y a Lilian Ávila, 23 de octubre de 2015).

Por lo tanto, la GRH en el Citibank se orienta hacia el cliente -tanto interno como externo-, y aunque no se practican figuras como el cliente incógnito, común en bancos como los del Grupo Aval, Bancolombia o BBVA (Celis, 2008), el cliente ha venido ganando mayor visibilidad en la producción del servicio en el Citibank, toda vez que el banco no quiere seguir siendo relegado en su participación en el mercado, y dados los índices de quejas que sobrepasan los índices aceptables en Colombia, tal como hemos observado, lo que repercute en la ya anotada flexibilidad horaria, que extiende horarios en las distintas categorías de trabajadores a los que se controla en su desempeño, a través del establecimiento de metas y su respectiva evaluación, con la presión adicional de la flexibilidad de la cualificación en la que están involucrados todos los empleados, y la territorialización que afecta a los asesores comerciales externos, a la vez que puede reforzarse en el caso de la atención a clientes empresariales con más posibilidades de ejercer presión sobre los trabajadores y trabajadoras que los ahorradores y clientes personales. Al respecto es que se expresan los nodos de tensión -como lo señala Martín Córdoba- en relación a las cargas de trabajo, que si bien no se plantean abiertamente, sí se pueden definir como la tensión más fuerte en el proceso de trabajo, que a la vez se presenta como una tensión no resuelta al interior de la cultura corporativa.

Pese a lo rutinario, al escaso control sobre la producción de los servicios bancarios por figuras como la de los vendedores (Citiphone y asesores comerciales externos) que jalonan la operación del Citibank, a que el conjunto de los empleados no oficiales y gran parte de los oficiales también están inscritos en procesos de trabajo monótonos y de alta separación entre la concepción del proceso en manos de las gerencias y la ejecución del mismo, y pese a que la cultura corporativa es altamente instrumental a la configuración de negocios, no podemos hablar de una configuración sociotécnica taylorista de tipo industrial, aunque tampoco puede caracterizarse de toyotismo como tal, más allá de algunos rasgos de este tipo, pues no se sustenta en un pacto negociado con los trabajadores; además, sería muy forzado proponer un híbrido, aunque sí se puede decir que combina elementos de taylorismo y *lean production*.

## 5. CONTRASTE DE CONFIGURACIONES DE NEGOCIOS Y SOCIOTÉCNICA DE LAS TRES TRANSNACIONALES

Después de presentar los tres casos, podemos concluir que pese a aceptar el amplio poder de las empresas transnacionales, estas se encuentran fuertemente condicionadas por el desenvolvimiento institucional de cada país, y el juego de los actores involucrados, lo que se expresa en las alianzas que realizan, la competencia y la forma en que construyen y articulan sus configuraciones de negocios y socio-técnicas. A continuación presentaremos el contraste en cada una de las configuraciones, para terminar en una perspectiva de divergencias y convergencias de la articulación de ambas en cada transnacional. De esa forma contestaremos nuestra pregunta problematizadora, que interroga el ¿cómo se construyen las estrategias de negocios, producción y relaciones laborales en las empresas transnacionales?

Al momento de abordar la comparación de la construcción de la configuración de negocios, es significativo que la presencia es diferenciada -en principio- por el momento de implantación en el país, pues el Citibank tiene presencia en Colombia desde 1916, Bimbo

desde 1994 y América Móvil desde 2001, correspondiendo a historias y orígenes diferenciados; la primera es una transnacional estadounidense que se instala en momentos en que EUA va a empezar a ejercer un dominio económico y político sobre Colombia; las otras dos son de capital mexicano, y se inscriben en el fenómeno de expansión de las multilatinas, desde mediados de la década de 1980, en el marco de la formación socioeconómica neoliberal en América Latina. Sin embargo, ese dato no es suficiente para explicar su presencia diferenciada, pues incluso análisis simplistas podrían asumir un poderío *per se* de las empresas transnacionales (Negri y Hard, 2001) en países de la periferia capitalista, que en casos como Colombia, se han abierto a la Inversión Extranjera Directa (IED), y esta ha crecido de forma significativa desde la década de 1990. Cada sector se desenvuelve de modo diferente; además, no podemos asignarle a las crisis internacionales una incidencia directa en las filiales de las transnacionales, como fue el caso de la crisis financiera internacional de 2008 y 2009, que no tuvo ningún impacto en Bimbo y América Móvil en Colombia, mientras que en el Citibank Colombia tuvo un impacto indirecto. No obstante, las crisis globales pueden impactar en las estrategias de eslabones de las cadenas de valor, considerando el aspecto global de algunas de ellas.

En ese sentido, Bimbo se instaló en Colombia en un contexto favorable para la inversión extranjera, pues había garantías de bajos salarios y alta discrecionalidad empresarial en las relaciones laborales; por lo demás, entra al país neutralizando -en buena parte- la competencia, al establecer una alianza con la principal empresa del sector de transformación de alimentos, Nutresa, de capital colombiano, buscando penetración y no competencia para una buena gama de sus productos de pan industrial. Desde allí se ha posicionado para competir con otras panificadoras industriales, pero sobre todo, con las panaderías de barrio, que como decíamos, producen el 80% del pan que se consume en el país, frente al 20% de la industria panificadora. Mientras el país se desindustrializa, Bimbo se posesiona en el país con una configuración de negocios expansiva, que adquiere panificadoras medianas, que por la falta de estímulos de una política industrial no se han podido reestructurar para enfrentar la competencia

internacionalizada. Dicha configuración expansiva se caracteriza por producir para satisfacer a la demanda, a la vez que busca crear segmentos de consumo, para colonizarlos en virtud de la iniciativa desplegada, a saber: mayor gama de productos ofrecidos en el mercado colombiano, desplazando el consumo tradicional de las panaderías de barrio; control de las devoluciones de productos; rotación de marcas en la distribución como un proceso permanente de expansión para desplazar o marginar a competidores con una agresiva competencia por las marcas sustentada en la similitud de los productos ofrecidos, incluyendo las consabidas querellas ante la Superintendencia de industria y comercio.

De otro lado, el ingreso al país de América Móvil, aunque se realiza en el mismo contexto general, va a ocurrir solo hasta el 2001, cuando se está privatizando el sector de las telecomunicaciones, y aunque la transnacional mexicana no compra empresas estatales, sí se ve beneficiada por la política frente a las empresas del sector de telecomunicaciones, en sectores como el de telefonía móvil, televisión por cable e internet, que requieren una gran capacidad de inversión tecnológica y en redes, y que le permite expandirse y generar una serie de acciones para controlar el oligopolio de las telecomunicaciones, con una configuración de negocios protomonopólica, caracterizada por producción del servicio sustentada en una penetración del mercado bajo un gran volumen de inversión representada -especialmente- en adquisiciones de empresas, y en la introducción de tecnologías de punta en las telecomunicaciones, que le permitieron a las empresas de América Móvil en Colombia, una posición dominante del mercado en telefonía celular y televisión por cable, aunque con alta competencia en telefonía fija e internet móvil, pero jalonando los servicios en que es débil, a través de los dos en que es dominante. Esa configuración de negocios protomonopólica que se ha consolidado desde 2008, a través del empaquetamiento de productos y la licitación por el espectro de la 4G, fueron escenarios donde se puso en cuestión la posición dominante de las empresas de América Móvil en Colombia, procesos en los cuales empezó a experimentar límites en su penetración del mercado, y a sentir ciertas restricciones por la regulación gubernamental.

Mientras tanto, el Citibank, con todo y su presencia centenaria, tanto por la orientación de la matriz como por las restricciones normativas, se ha visto restringido a una configuración de negocios de nicho, con variaciones en diferentes períodos. Además, los grandes *holdings* de capital nacional han enfrentado la globalización concentrando buena parte de sus capitales en el sector bancario, condicionando la legislación del sector en favor de un oligopolio dominado por dos bancos de capital local, un conglomerado de cuatro bancos de un mismo propietario colombiano, y tan solo un banco español en el control de poco más del 70% de los activos del mercado bancario, con lo que el Citibank ha reforzado su configuración de nicho, que se caracteriza por una producción del servicio bancario, condicionada por un oligopolio que se ha sustentado en una configuración de negocios de nicho hacia los clientes de altos ingresos y clientes corporativos, en especial, hacia empresas transnacionales con presencia en el país, pero también hacia las transacciones y negocios internacionales de empresas colombianas, o haciendo las veces de su corredor de bolsa, tanto en el plano interno como externo; incluso, cuando ha incursionado en la banca personal, siempre se ha dirigido hacia las clases altas, y solo considera a las clases medias, a través de canales subcontratados, como las corresponsalías no bancarias. Cuando se ha querido expandir hacia otros nichos, como el jugoso mercado de las pensiones, muy pronto lo ha dejado para replegarse en su nicho privilegiado.

En relación a la articulación de las configuraciones de negocios y sociotécnica, esta se establece en el lugar privilegiado que -en las tres- se le asigna al cliente en el proceso productivo, lo que ha significado que la penetración en el mercado y la competitividad buscada por ellas, se centren en la importancia del consumidor final, por lo que la reorganización de las configuraciones sociotécnicas se realiza de acuerdo con este imperativo. A continuación pasaremos a la comparación de las configuraciones sociotécnicas, que presenta contrastes, tanto divergentes como convergentes, para lo cual conviene analizarlos por separado, de acuerdo a las dimensiones que después de la investigación han resultado ser las más relevantes: arreglo tecnológico, subcontratación, perfil de la mano de obra, re-

muneración, relación con el cliente, relaciones laborales y cultura corporativa.

a) En las tres se han puesto en marcha avanzados arreglos de automatización e/o informatización, conjugados con rasgos tayloristas -en el plano tecnológico-, tanto en lo relativo a trabajos monótonos, estandarizados, como por la separación de la concepción y la ejecución y la simplificación. En los tres casos, además, el proceso de trabajo se ve jalonado por la atención al cliente, incluso en el caso de la parte manufacturera de Bimbo. Sin embargo, en cada uno se dan particularidades condicionadas –principalmente- por su historia y configuración de negocios, aunque con grandes semejanzas entre Bimbo y América Móvil, como podemos observar a continuación.

Para el caso de Bimbo, la automatización en la manufactura e informatización en las ventas, que ha estado acompañada de intensificación y descualificación del trabajo con definición de una organización del trabajo propio, tanto en manufactura como en ventas, donde pese a presentar algunos rasgos tayloristas que vienen de la industria, no se reduce a ese modelo. Por ejemplo, en las fábricas, el trabajo con multihabilidades por áreas, es controlado por líderes de línea y supervisores; así, está separado de la concepción y parcelado por la línea de producción. En cuanto a las ventas, pese a lo rutinario e individualizado, el vendedor se coloca en tensión y en negociación-imposición con las estrategias de la empresa sobre el cliente-tendero, lo que impide cualquier tentativa de establecer una secuencia estándar muy rígida en la producción del servicio, lo que está reforzado por la tecnología del *hand held*, que controla el proceso de trabajo del vendedor, intensifica su labor estandarizándola, rutinizándola y simplificándola, a la vez que contribuye a subordinar a los tenderos al proceso de producción del servicio, en asociación con las estrategias definidas por la empresa y las habilidades y perfil de los vendedores. En este punto se puede destacar que pese a las semejanzas entre Bimbo y América Móvil, el gran contraste se encuentra en el alto recurso a la subcontratación de la última. En América Móvil, respecto a la subcontratación de las áreas “front”, esta ha generado una intensificación del trabajo, verificado en uno de los sobrevivien-

tes en esta área de los contratos directos, el asesor comercial, que se encuentran en competencia con los subcontratistas, y la oferta de servicios, en algunos casos, con mejores promociones desde los *contact centers*, donde también laboran trabajadores subcontratados. Por eso planteamos que se transita desde una configuración sustentada en el trabajo individualizado de los asesores comerciales, acompañados de formas de gestión del trabajo flexible pero de control directo, hacia uno sustentado en el trabajador subcontratado con control sobre la configuración sociotécnica de las empresas subcontratadas, solo sostenible en tanto reporte de resultados en función de la configuración de negocios. Pero la subcontratación se complementa con herramientas de trabajo de los asesores comerciales como es el mismo celular, operando con más presencia en la vida del trabajador que una *hand held*, pues está presente a lo largo de las 24 horas, y no existe restricción alguna para que los clientes estén demandando atención frente a los servicios ofrecidos o vendidos a cualquier hora y cualquier día de la semana.

El Citibank ha podido desarrollar un amplio programa de informatización, apoyado en una gran economía de escala mundial, que le permite introducir innovaciones tecnológicas permanentes, tomándose, en muchos casos, la delantera a los punteros del oligopolio local, por lo que, a lo largo de su historia en Colombia, el Citibank siempre ha estado a la par de la vanguardia tecnológica, con cambios suaves, mientras que bancos del top oligopólico colombiano, como Bancolombia, Banco Popular y BBVA, se ven abocados a proceso abruptos de cambio tecnológico que marcan -a su vez- fuertes conflictos en las relaciones laborales, en el reperfilamiento de la fuerza laboral y en las mutaciones de la gestión en la mano de obra y en la cultura laboral y corporativa. Así, el Citibank podrá concentrarse en unilateralizar las relaciones laborales para ganar una gran discrecionalidad en la imposición de las reestructuraciones, en especial, lo que hemos analizado, y que arranca en el 2009, después de la crisis del Citibank en su casa matriz, a raíz de la crisis financiera mundial de 2008, quedando ratificada la tesis -que ha ganado respaldo en distintas investigaciones internacionales- de que el factor decisivo en la competitividad bancaria no es el cambio tecnológico, sino

la articulación de diferentes dimensiones sociotécnicas de manera diferenciada, aunque acotada por los marcos instituciones y desenvolvimientos del mercado, que tienden -en todas partes- a la concentración. En el caso específico del Citibank, el cambio tecnológico suave se explica por la ausencia de oposición y resistencia por parte de los trabajadores y trabajadoras, tanto individual como colectivamente. Además, la flexibilidad laboral se ha expresado en diferentes modalidades, adquiriendo gran dramatismo en la flexibilidad externa, con una creciente práctica de la contratación de Empresas de Empleo Temporal y Cooperativas de Trabajo Asociado de ciertas funciones, que en principio se consideran no propias de la misión de la empresa, pero que a diferencia del aseo, mensajería, cafetería, transporte, mantenimiento de locales y vigilancia, es difícil disociar del servicio bancario, especialmente, de la comercialización de servicios o la prestación regular de los mismos, como sucede con las correspondencias no bancarias de las que el Citibank es líder. También se tercerizaron -como en todos los bancos- funciones como desarrollo y reparación de sistemas informáticos, aunque en este caso no se hizo con el servicio de *call center*.

b) En cuanto al perfil de la mano de obra, tanto en Bimbo como en América Móvil hay una baja calificación, que contrastan con la estabilidad, que en la primera es alta, y en la segunda, reducida, como efecto de la subcontratación. Por el lado del Citibank, también en este punto se marcan importantes diferencias, que no necesariamente se traducen en una configuración sociotécnica específica.

Hemos hallado que en Bimbo hay una baja calificación de la mano de obra (secundaria completa y capacitación laboral de la propia empresa, sin datos de edad y proporción por sexo, pero con aptitud para las ventas y buena presentación), registrándose niveles importantes de estabilidad laboral en relación al entorno, salario y prestaciones sociales por encima de la ley, como política de retención y control de esta, pero que sin embargo produce tensiones en el desenvolvimiento de la configuración sociotécnica, especialmente en las ventas, donde se produce una tendencia hacia la renuncia a la empresa por la intensificación del trabajo, la extensión de la jornada laboral y la política de comisiones.

América Móvil, por su parte, con baja calificación de la mano de obra (secundaria completa y capacitación laboral -fundamentalmente- de la propia empresa, con un perfil de jóvenes, mixta por sexo, con buena presentación y con competencias para la “conectividad” con los clientes), se acompaña de un crecimiento de la subcontratación en las áreas “front”, precarizando el trabajo en funciones y procesos de esas áreas, negando cualquier pretendida política de retención de los trabajadores contratados directamente, y buscando desplazarlos.

De otro lado, en el Citibank, el perfil de la mano de obra ha cambiado a discreción del banco, desde la década de 1990, virando hacia unos trabajadores y trabajadoras más jóvenes, con títulos universitarios y un mayor porcentaje de mujeres que de hombres, con las características propias del servicio bancario, como son la etiqueta, la buena presencia, la amabilidad y simpatía con los clientes.

c) En cuanto a la remuneración se encuentran diferencias, puesto que en Bimbo son medias en relación al mercado del sector, en América Móvil son bajas, y en el Citibank, también son bajas, pero en relación al segmento de profesionales universitarios, y con dualización del mercado interno de trabajo. Sin embargo, la flexibilización de la remuneración es un aspecto común a las tres compañías, y tiene repercusiones sobre la flexibilidad de la jornada, flexibilidad territorial, la intensificación del trabajo, a la vez que en los tres casos, es el principal foco de tensión de las relaciones laborales.

Dado que en Bimbo la remuneración es fija en la manufactura y variable en las ventas, por las comisiones definidas sobre cumplimiento de metas de ventas y mínimos de devoluciones, se generan tensiones entre gerencia y vendedores, por la ampliación de la jornada y la definición unilateral de la empresa sobre las metas. Paralelamente, en América Móvil, los trabajadores contratados directamente, han visto intensificado su trabajo y extendida su jornada, para lograr cumplir las metas en condiciones altamente competitivas al interior de la misma marca, con trabajadores subcontratados y con comisiones por productividad en la venta de servicios. En el caso del Citibank, se presenta una situación similar a la de los vendedores de Bimbo, entre los asesores comerciales que ven ampliadas e intensifi-

cadav sus jornadas de trabajo, en virtud de la remuneración variable por bonificaciones sobre ventas, que se convierten en la garantía de un control amplio del proceso de trabajo reforzado por los gerentes, otros compañeros y clientes. A su vez, esta situación común a las tres transnacionales, genera tensiones al momento de implementar la cultura corporativa.

d) El cliente, que en los tres casos se involucra en el proceso de trabajo, es jalonador de este, y genera tensiones específicas en cada caso, relativas a la relación con los clientes, como podemos apreciar a continuación.

Para precisar el caso de Bimbo, la participación subordinada del cliente-tendero en la relación laboral ampliada y el proceso de producción del servicio, en que se expresan tensiones entre la gerencia y los vendedores por definir las estrategias para aumentar el control de la gerencia sobre las ventas, o de los vendedores para conservar su margen de maniobra en las ventas, en virtud de las confianzas generadas con el cliente-tendero, y el conocimiento de la dinámica de ventas de las tiendas, que es el principal canal de ventas de Bimbo, implicando pseudopolivalencia. También en América Móvil se presenta la pseudopolivalencia del asesor comercial, y la participación del cliente en la producción del servicio está programada por la misma empresa, a través del cliente incógnito y la educación de los usuarios por Claro, involucrándose implícitamente en las descoordinaciones de la división del trabajo, por ejemplo, entre el asesor comercial y el técnico instalador, presionando al primero para atender las demoras en la instalación y prolongar su trabajo al del supervisor de un “cliente interno” que está subcontratado, mientras que en algunos casos, el asesor comercial es empleado de alguna de las empresas de Claro Colombia.

No muy diferente se da dicha relación en el caso del Citibank, aunque marcado por la flexibilidad funcional que implica multihabilidades (o pseudopolivalencia) de tipo *lean production*, condicionada por la relación con el cliente, que arrastra otras flexibilidades como la territorial y la horaria, por la atención al mismo, al tiempo que jalona toda la actividad del banco, lo que conjugado con el contexto de desigual “competencia” en un mercado oligopólico, marca los es-

tiramientos y contracciones de la flexibilidad laboral, incluyendo los cargos que tienen relación con las ventas.

e) En lo que tiene que ver con la dimensión de las relaciones laborales, las tres compañías han generado una disputa con los sindicatos, que en los tres casos, tienen bajas tasas de afiliación, desde la perspectiva de la GRH, recurriendo a la figura del pacto colectivo -en el caso de Bimbo y América Móvil-, o a la publicación del Plan de Beneficios, en el caso de Citibank, que en buena parte han sido obtenidos por la negociación con el sindicato, pero que son presentadas como política de bienestar laboral del banco.

Por lo tanto, el contraste entre las tres empresas es matizado, entre formas de unilateralización de las relaciones laborales, por lo que en Bimbo, las relaciones laborales son definidas por la GRH de la empresa, de acuerdo a la configuración de negocios y por un pacto colectivo que busca contrarrestar la sindicalización de los trabajadores, con un sindicato defensivo y de concertación. En América Móvil, por su parte, la subcontratación ha generado tensiones laborales nuevas, creando condiciones para la formación de un sindicato, que aunque pequeño, afecta la imagen de Claro, y pone a la compañía en alerta, por una posible expansión de la sindicalización, recurriendo al pacto colectivo para neutralizar al sindicato. En el Citibank, donde la unilateralización de las relaciones laborales se produce aniquilando al sindicato de empresa de carácter de negocios subordinado al banco, sin desmedro de resistencia de algunos pocos sindicalistas que se mudaron a un sindicato de industria de perspectiva clasista, se hace énfasis en generar cambios en dimensiones relacionadas con la flexibilización laboral, y en menor medida, en la modificación de la gestión de la mano de obra y la cultura corporativa, antes que en la tecnología y relaciones con el sindicato, donde el Citibank ganó una amplia discrecionalidad, para mediados de la década de 1990, cuando otros bancos se encontraban apenas tratando de realizar cambios en esos frentes.

f) La última dimensión que estudiamos fue la de la cultura corporativa, que en todos los casos está orientada por la GRH, aunque tiene distintos niveles de arraigo y tensiones, pues en Bimbo, la cultura corporativa ha tenido la gran capacidad de absorber tensiones

Cuadro 1. Síntesis de contraste entre las tres multinacionales.

Configuraciones/ Dimensiones	Bimbo	América Móvil	Citibank
<b>Configuración de negocios</b>	Expansiva, adsorbiendo empresas preexistentes, creando segmentos de consumo y colonización de los mismos, a través de variedad, desplazamiento del consumo tradicional, agresiva competencia de marcas.	Protomonopólica, adquiriendo empresas preexistentes, penetrando el mercado bajo un gran volumen de inversión en tecnología de punta, y arrastando clientes a través de la estrategia de <i>multiplay</i> .	Nicho de clientes de altos ingresos y clientes corporativos, como respuesta a un mercado de oligopolio bancario.
<b>Articulación entre configuraciones de negocios y sociotécnica</b>	Se establece que en las tres se le asigna al cliente un lugar privilegiado en el proceso productivo, lo que ha significado que la penetración en el mercado y la competitividad buscada por ellas, se centre en la importancia del consumidor final, y por lo tanto, la reorganización de las configuraciones sociotécnicas se realiza de acuerdo a este imperativo.		
<b>Configuración sociotécnica</b>			
<b>Arreglo tecnológico</b>	Automatización en la manufactura e informatización en las ventas. La atención al cliente jalonea el conjunto del proceso de trabajo, de las ventas a la manufactura, especialmente con la utilización del <i>Hand Held</i> , controlando al vendedor e intensificando su trabajo, y subordinando a los tenderos (principales clientes) al proceso de producción del servicio.	Informatización de las ventas y atención al cliente, a través de los celulares, siendo dichos servicios los que jalonean el conjunto del proceso de trabajo. A través del celular, los clientes pueden demandar los servicios al asesor comercial, sin restricciones horarias.	Informatización de vanguardia, favorecida por la matriz, sin oposición de los trabajadores, como sí ha sucedido en otros bancos, donde el cambio tecnológico se produjo de forma abrupta.

<p><b>Subcontratación</b></p>	<p>Sin subcontratación ni en la manufactura ni en las ventas.</p>	<p>Creciente y alto nivel de subcontratación de las áreas “front”, a través de empresas que contrata de forma precaria e inestable a sus empleados.</p>	<p>En las áreas de apoyo que requieren poca calificación (vigilancia, mensajería, aseo, cafetería, transporte y mantenimiento de locales), además de otras de tipo informático y comunicativo, altamente estandarizados, como desarrollo y reparación de sistemas informáticos y call center, pero con la concepción y bajo alto control del banco. Por otra parte, los trabajos se han ofrecido ampliamente, a través de la figura de las corresponsalias no bancarias.</p>
<p><b>Perfil de la mano de obra</b></p>	<p>Baja calificación (secundaria completa), con alta estabilidad, generada por la política de la empresa de retener a los trabajadores. Sin datos sobre porcentajes de edad y sexo, pero con aptitud para las ventas y buena presentación.</p>	<p>Baja calificación (secundaria completa), con estabilidad reducida, producto de la subcontratación y de la debilidad sindical. Jóvenes, mixta por sexo (sin datos de distribución porcentual), con buena presentación y con competencia para la “conectividad” con los clientes.</p>	<p>Alta educación (con títulos universitarios), con alta estabilidad, producto de la búsqueda de retención de talentos. Por lo demás, son jóvenes, con mayor presencia de mujeres, y con características como la etiqueta, buena presencia, amabilidad y simpatía con los clientes.</p>

Cuadro 1. Continuación...

Configuraciones/ Dimensiones	Bimbo	América Móvil	Citibank
<b>Remuneración</b>	Es media en relación al mercado. Fija en la manufactura y variable en las ventas, por comisiones definidas sobre cumplimiento de metas y mínimos de devoluciones.	Baja y variable entre los/as decrecientes trabajadores/as contratados, que directamente han visto intensificado su trabajo, extendiendo su jornada laboral para lograr cumplir las metas, en competencia con los trabajadores subcontratados.	Media y dualizada entre trabajadores oficiales (de manejo y confianza, no susceptibles de sindicalización) y no oficiales (trabajadores rasos), y promedios con relación al sector. Variable entre los/as asesores/as externos/as, como en los/as viculados/as al servicio de <i>call center</i> .
<b>Relación con el cliente</b>	Participación subordinada del cliente-tendero en la relación laboral ampliada. Esta relación jalonea el conjunto del proceso de trabajo.	Participación en la producción del servicio programada por la empresa, a través del cliente incógnito y la educación de los usuarios. Se involucra implícitamente, por la descoordinación que se produce entre sus demandas desconectadas a asesores comerciales y técnicos instaladores. De esa manera se jalonea y controla el proceso de trabajo en su globalidad.	Jalona el conjunto del proceso de trabajo, lo que articulado a la flexibilidad funcional arrastra otras flexibilidades, como la territorial y horaria.

<p><b>Relaciones laborales</b></p>	<p>Baja tasa de afiliación sindical, con política antisindical de la empresa con GRH, y pacto colectivo, implicando una unilateralización de las relaciones laborales, con un sindicato defensivo y de concertación.</p>	<p>Baja tasa de afiliación sindical, con política antisindical de la empresa con GRH, y pacto colectivo, generando unilateralización de las relaciones laborales, con un sindicato de negocios independiente de la empresa, débil, pero con capacidad de incidir a través de sus acciones en la imagen de la empresa.</p>	<p>Baja tasa de afiliación sindical, con política antisindical de la empresa con GRH, y Plan de Beneficios. Con un sindicato de industria clasista como interlocutor, el banco se ha concentrado en intensificar la flexibilidad laboral para ganar mayor discrecionalidad en las relaciones laborales.</p>
<p><b>Cultura corporativa</b></p>	<p>Gran capacidad para absorber tensiones laborales por la intensificación del trabajo.</p>	<p>Pese al gran despliegue en capacitación de la compañía, con trabajadores directos y subcontratados, la cultura corporativa no arraiga, por las dificultades que crea la subcontratación para generar identidades con las empresas bajo la marca Claro.</p>	<p>De inspiración propositivista e instrumental, ha buscado suprimir las ambigüedades y propiciar el consenso sobre el proceso de trabajo, negando al sindicato y los conflictos de intereses.</p>

laborales redefiniendo políticas en este terreno, en tanto no se vean afectados los resultados de la configuración de negocios; sin embargo, en América Móvil, pese al gran despliegue en capacitación de la compañía, tanto con trabajadores directos como subcontratados, la cultura corporativa no se arraiga -debido a las dificultades creadas por la subcontratación- para generar identidades con las empresas bajo la marca Claro, por parte no solo de los trabajadores directos, sino también de los subcontratados. Ese déficit de identidad ha sido contrarrestado -hasta el momento- por la amplia presencia de Claro en el mercado, gracias a su posición dominante en celulares y televisión por cable.

Por último, en el Citibank, la cultura corporativa de inspiración positivista e instrumental, ha buscado suprimir las ambigüedades y propiciar el consenso sobre el proceso del trabajo, negando al sindicato, con base en la premisa de que no se presentan conflictos de intereses, sino diferencias de visiones que se pueden solucionar con comunicación, a todas luces, orientada por el banco, ante lo cual concluimos que este ha logrado una identificación de los trabajadores y las trabajadoras con la empresa, pero con malestar por la alta flexibilidad e intensificación del trabajo (Cuadro 1).

De acuerdo a la anterior comparación, podemos realizar un ejercicio de mayor abstracción sobre las configuraciones resultantes, que nos permite responder de forma más sintética a la pregunta sobre la manera en que se han construido las estrategias de negocios, producción y relaciones laborales en las empresas transnacionales en los últimos siete años en Colombia.

## **5. CONSIDERACIONES FINALES**

En concordancia a lo propuesto en este capítulo, desde la pregunta problematizadora y en concordancia con la descripción articulada hecha sobre los tres casos, podemos señalar algunas generalizaciones teóricas sobre los mismos. A riesgo de quedarnos con la formación de configuraciones muy específicas, resaltaremos las convergencias

sociotécnicas, pese a que son mediadas fuertemente por las configuraciones de negocios diferenciadas, y por la historia de las interacciones entre actores en cada empresa.

Las configuraciones sociotécnicas resultantes combinan tecnología de punta de informatización y/o automatización, jaleo del conjunto del proceso de trabajo por el área de servicios de atención al cliente, y una tendencia a la precarización laboral, caracterizada por intensificación del trabajo, tensiones en la cultura corporativa, unilateralidad de las relaciones laborales, subcontratación creciente en dos de los casos, baja calificación en dos de los casos, y flexibilidad de la remuneración entre los trabajadores de las ventas, lo que a su vez, arrastra flexibilidades territoriales y de horario para esos trabajadores. Asimismo, se presenta -de manera general- una descualificación (informatizada o automatizada) de los trabajadores, por efectos de la tendencia a la estandarización, simplificación y rutinización de su proceso de trabajo, que pese a las múltiples funciones realizadas, nos obliga a reconsiderar los alcances de una polivalencia, y hablar entonces de pseudopolivalencia.

Parte del origen de las divergencias se ubican en campos extraproductivos, como el mercado laboral de los respectivos sectores, que tiene impacto en la diferenciación salarial (medios en Bimbo, bajos en América Móvil y en el mercado de profesionales universitarios) en las tres empresas estudiadas, además de las divergencias en cuanto a las trayectorias de configuraciones de negocios en relación a su competencia, así como a la interacción entre las gerencias y los sindicatos, que ofrecen resistencias diferenciadas a la hegemonía de las culturas corporativas.

Por lo anterior, podemos decir que en los tres casos se configura un taylorismo de los servicios, en tanto se presenta una separación entre concepción y ejecución, descualificación por la vía de la informatización o automatización, un trabajador, un puesto, aunque con pseudopolivalencia importada de *lean production*, sin medición de tiempos y movimientos, pero con tendencia a estandarizar el tiempo de atención a los clientes, con su respectiva monotonía y simplificación, siendo la intervención del cliente en el proceso de trabajo el que lo jalonea en su conjunto, que condiciona volumen de producción de

bienes o servicios, reduciendo el tiempo de la permanente reprogramación de la producción, bajo conceptos procedentes del toyotismo o el *lean production*, como el de Justo a Tiempo, calidad total, mejoramiento continuo, cero errores y recalificación de los trabajadores, de acuerdo a los cambios productivos y del servicio. Y aunque la intervención del cliente no permite los altos niveles de estandarización propios de la industria manufacturera, la configuración sociotécnica que estamos identificando se propone conformar perfiles de clientes ajustables a métodos de estandarización de los distintos servicios ofrecidos. De ahí el predominio -en los servicios estudiados- de conceptos procedentes del taylorismo, que subordinan los propios del *lean production*, descartando aspectos centrales del toyotismo, como el involucramiento negociado de los trabajadores, el trabajo en equipo o los círculos de calidad, dada la precarización laboral, la descualificación de los trabajadores y la ampliación de la flexibilidad laboral externa o subcontratación, lo que a su vez genera intensificación del trabajo, y con esto, una baja y tensa identificación con la empresa, pese a los grandes esfuerzos realizados por las gerencias.

Los resultados también nos van exigir -hacia futuro- identificar y conceptualizar las diferentes configuraciones sociotécnicas que se presentan en las diferentes empresas, articulándose entre sí. De esta forma, en Bimbo, se presenta una configuración en la manufactura basado en automatización, remuneración fija y mayor presencia sindical que en la configuración de ventas, con su arreglo tecnológico sustentado en la informatización, remuneración variable, y las variaciones propias introducidas por la intervención del cliente.

En el caso de América Móvil (aunque con su particularidad), por todo lo planteado, no podemos conceptuar una configuración sociotécnica estabilizada, sino en transición, que le pone límite a los resultados de los últimos años, dada la configuración de negocios protomonopólica. Además, es una configuración de configuraciones sociotécnicas, ya que involucra a muchas empresas subcontratadas, que a la vez, han ido construyendo sus entramados sociotécnicos, aunque arreglándoselas a las exigencias de resultados y a algunos estándares del servicio definidos por las empresas de América Móvil en Colombia, pero también por su relación con los clientes, la dualidad

de trabajadores, e incluso, por la actividad del sindicato, que opera -mayoritariamente- entre los empleados contratados directamente por la transnacional.

Cerrando con el caso del Citibank Colombia, su formación centenaria, correspondiente a los parámetros de la configuración socio-técnica producida desde la matriz, se asemeja al perfilamiento que venimos definiendo como taylorismo de servicios, al comparar las tres empresas estudiadas. La singularidad del giro de la atención al cliente en las sucursales hacia la venta de servicios bancarios, ha significado la implicación del cliente en la producción del servicio bancario que jalona el conjunto del proceso de trabajo, e introduce flexibilidades como la territorial y de la cualificación, que le otorgan singularidad a las flexibilidades de remuneración y horaria, por lo que no se puede identificar dentro de los modelos *walmartiano* y *macdonalismo*, pues mientras en la banca una de sus formas se presenta a través del autoservicio separado de las sucursales, o por la venta de servicios por fuera de estas, en aquellas, la relación con el cliente es exclusiva de los supermercados y restaurantes; además, se enlaza con las configuraciones que se generan en las entidades subcontratadas, bajo la figura de corresponsalías no bancarias, de modo que Citibank se emparenta con la prestación de servicios en empresas como Bimbo o América Móvil.

En consecuencia, surge entonces la necesidad de conceptualizar una o dos configuraciones sociotécnicas, que retomando el concepto de taylorismo construido para la industria manufacturera, encare las especificidades de las actividades de servicios, especialmente cuando la atención al cliente se convierte en el eje de jaleo del conjunto del proceso de trabajo. Es por esto que al comparar estos resultados con los de los otros cuatro países que se presentan en este libro, se presentará por Enrique de la Garza, en el capítulo IX, una propuesta conceptual de gran alcance al respecto.

## BIBLIOGRAFÍA

- América Móvil. Reportes financieros y operativos trimestrales (2001-2014), en <http://www.americamovil.com/amx/es/cm/investor/repQ.html?p=2&s=13>, consultado el 15 de mayo de 2015.
- Claro Colombia (2014). Claro Colombia 2013: 365 días de impacto sostenible para el futuro, en [http://issuu.com/centrors/docs/claro\\_2013\\_-\\_365\\_d\\_\\_as\\_de\\_impacto\\_s](http://issuu.com/centrors/docs/claro_2013_-_365_d__as_de_impacto_s), consultado 3 de junio de 2015.
- Celis O., Juan Carlos (2008) *Reestructuración y relaciones laborales en la banca colombiana*. Querétaro, Universidad Autónoma de Querétaro.
- Celis O., Juan Carlos; Toro Z., Rodrigo Javier; Valero J., Edgar Augusto (2014) “Sindicalismo colombiano: entre la exclusión del sistema político, el paternalismo y la conflictividad en las relaciones laborales”. *Reconfiguración de las relaciones entre Estado, sindicatos y partidos en América Latina*, Escuela Nacional Sindical-Clasco.
- Celis O., Juan Carlos; Valencia A., León (2012) *Sindicalismo asesinado*. Bogotá, Debate.
- Citibank Colombia (2015). Informe sostenibilidad 2014. Bogotá, Mimeo.
- Citibank Colombia (2014). Informe sostenibilidad 2013. Bogotá, Mimeo.
- Citibank Colombia (2013a). Informe sostenibilidad 2012. Bogotá, Mimeo.
- Citibank Colombia (2013b). Plan de beneficios extralegales para empleados no oficiales. Bogotá, Mimeo.
- Citibank Colombia (2011). Colombia sostenible 2010. Bogotá, Mimeo.
- Citibank Colombia (2010). Informe valor social 2009. Bogotá, Mimeo.
- Claro Colombia (2014). Claro Colombia 2013: 365 días de impacto sostenible para el futuro, en [http://issuu.com/centrors/docs/claro\\_2013\\_-\\_365\\_d\\_\\_as\\_de\\_impacto\\_s](http://issuu.com/centrors/docs/claro_2013_-_365_d__as_de_impacto_s), consultado 3 de junio de 2015.
- De la Garza Toledo, Enrique (2006) *Reestructuración productiva, empresas y trabajadores en México*. México, Fondo de Cultura Económica.
- \_\_\_\_\_ (2001) “La epistemología crítica y el concepto de configuración”. *Revista Mexicana de Sociología*, Instituto de Investigaciones Sociales-Universidad Nacional Autónoma de México, No. 1, vol. 63, pp. 109-127.

- \_\_\_\_\_ (1999) “Epistemología de las teorías sobre modelos de producción”. *Retos teóricos de los estudios del trabajo hacia el siglo XXI*, Clacso, pp. 117-140.
- Escuela Nacional Sindical (ENS) (2015) *Informe sobre los cuatro años de implementación del Plan de Acción Laboral*. Medellín, Escuela Nacional Sindical.
- \_\_\_\_\_ (2014) *El entramado de relaciones laborales de los gigantes de las telecomunicaciones en Colombia*. Medellín, Escuela Nacional Sindical (inédito).
- Federación Nacional de Sindicatos Bancarios, Aseguradoras y Afines de Colombia (Fenasibancol) (2012) *Tercerización laboral y evolución salarial en Colombia*. Bogotá, Federación Nacional de Sindicatos Bancarios (Fenasibancol)
- Fernández Riva, Javier, (1993) *Hacia dónde va el sector financiero*. Bogotá, Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF).
- Hernández, Andrea; Jaramillo, Jessica (2013) *Factores de éxito empresarial del grupo Bimbo*. Bogotá, Corporación Universitaria Minuto de Dios, trabajo de grado en Administración de empresas.
- Giraldo, César (compilador) (2003) *Rescate de lo público. Poder financiero y derechos sociales*. Bogotá, Ediciones Desde Abajo.
- Hommes, Rudolf; Montenegro, Armando; Roda, Pablo, (ed.) (1994) *Una apertura hacia el futuro*. Bogotá, Departamento Nacional de Planeación.
- Hostos, Karla; Salgado, Gloria (2012) *Proceso de internacionalización: Grupo Bimbo*. Bogotá, Universidad del Rosario, Trabajo de grado en Administración de negocios internacionales.
- Jaramillo, Carlos Felipe (1996) *Auge y cambio estructural: el comportamiento de los bancos entre 1990 y 1994*. Bogotá, Fedesarrollo.
- Kochan, Thomas; Lansbury, Russell; MacDuffie, John P. (edit.) (1997) *After lean production involving employment practices in the world auto industry*. Londres, Cornell University Press-ILR Press.
- López, Carmen Marina (1999) “Formas de relaciones laborales en Colombia: diversidad y cambio”. *Globalización, apertura económica y relaciones industriales en América Latina*, Universidad Nacional de Colombia, Centro de Estudios Sociales, pp. 193-221.



0000000000000&type=application/pdf, consultado el 30 de julio de 2015.

Vásquez Fernández, Héctor (2015) *Los bancos y el sector financiero en el 2014*. Medellín, Mimeo-Escuela Nacional Sindical.

Zamora, Máximo (2014) *Reseña histórica del Sindicato Nacional de Bimbo Colombia*. Bogotá, Mimeo.

Zerda Sarmiento, Álvaro (2015) “La apertura de Colombia, entre la apertura y el extractivismo”. *Documentos*, Facultad de Ciencias Económica-Centro de Investigaciones para el Desarrollo-Escuela de Economía, No. 68.

Zemelman, Hugo (2005) *Pensar teórico y pensar epistémico: los retos de las ciencias sociales latinoamericanas*. México, Instituto Pensamiento y Cultura en América Latina (Ipecal).

\_\_\_\_\_ (1997) *Conocimiento y sujetos sociales. Contribución al estudio del presente*. México, Centro de Estudios Sociológicos-El Colegio de México-Universidad de las Naciones Unidas.

\_\_\_\_\_ (1992, 2011) *Los horizontes de la razón*. Barcelona, Anthropos Editorial, tomos I y II, tomo III, respectivamente.

## ENTREVISTAS

Entrevista a asesor comercial –vendedor- Claro, 30 de junio de 2015.

Entrevista a Juli Higuera, presidenta de la Unión de trabajadoras y trabajadores de Claro y las TIC, 16 de diciembre de 2014.

Entrevista a Lilian Ávila, miembro del Comité de empresa de Citibank de la Unión de Empleados Bancarios (Uneb), 23 de octubre de 2015.

Entrevista a Martín Córdoba, miembro del Comité de empresa de Citibank de la Unión de Empleados Bancarios (Uneb), 9 de julio de 2015.

Entrevista a trabajador de la planta de Itagüí de Bimbo, 4 de abril de 2015.

Entrevista a trabajador de planta de Tenjo de Bimbo, 22 de septiembre de 2014 y 18 de julio de 2015.

Entrevista a vendedor de Bimbo, Bogotá, 6 de julio de 2015.



# CAPÍTULO VI

## ESTRATEGIAS CORPORATIVAS Y RELACIONES DE TRABAJO EN EMPRESAS TRANSNACIONALES NORTEAMERICANAS Y MEXICANAS EN BRASIL

JOSÉ RICARDO RAMALHO Y RODRIGO SALLES P. DOS SANTOS<sup>1</sup>

### INTRODUCCIÓN

La acción de las empresas transnacionales en Brasil es, en gran parte, orientada por estrategias corporativas definidas a nivel de sus redes globales de producción (Henderson *et al.*, 2011). La referida acción y los procesos de decisión e implementación de estas, sufren la influencia de variables poco relacionadas con la racionalidad instrumental,

---

<sup>1</sup> José Ricardo Ramalho, doctor en Ciencia Política por la Universidad de Sao Paulo, profesor del Departamento de Sociología y el posgrado en Sociología y Antropología de la Universidad Federal de Rio de Janeiro (josericardoramalho@gmail.com); Rodrigo Salles P. dos Santos, doctor en Sociología, profesor del Departamento de Sociología y el posgrado en Sociología y Antropología de la Universidad Federal de Rio de Janeiro (santosrodrigosp@gmail.com). Versión para el español por Ana Heredia.

que interaccionan con la capacidad de gestión y de ejercicio de poder corporativo (Henderson *et al.*, 2011, p. 157) por parte de las transnacionales.

De ese modo, como Hernández (2014) y De La Garza (2014), buscamos discutir la empresa transnacional como *una configuración estratégica de control en continuo proceso de cambio, que combina lo local y lo global* (Hernández, 2014, p. 53), entendiéndola, sin embargo, como una colectividad de sujetos *con diferentes estructuras, [...] a 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 (ibidem)*.

Consecuentemente, ejercen influencia sobre las estrategias corporativa no solo las legislaciones específicas de cada país, lo que incluye marcos regulatorios laborales muy diversos, como las coyunturas económicas mutables.

Entre el proceso de formulación de estrategias corporativas de empresas multinacionales y su materialización empírica, intervienen agentes y subjetividades muy diferenciados en cuanto a las capacidades de ejercicio de poder, entre estos, las organizaciones de representación de los trabajadores, articuladas en diferentes escalas (sindicatos locales, federaciones provinciales, confederaciones nacionales y *global unions*). De ese modo, el conjunto de estándares de productividad y competitividad empresariales, niveles tecnológicos, formas de organización del trabajo, perfil de mano de obra, modelos de sindicalismo y de relaciones laborales, además de culturas específicas de los trabajadores y de gerentes y empresarios, entre otros elementos estructurales, confirmaría aquello que De La Garza definió como configuración socio-técnica (2014, p. 18). Esto significa que las cuatro empresas elegidas para este estudio -las de origen norteamericano, Ford y Citibank, y las de origen mexicano, América Móvil y Bimbo-, aunque busquen reproducir las decisiones administrativas, económicas y políticas tomadas en sus matrices, son también obligadas a considerar las especificidades brasileñas, especialmente, en lo que se refiere a las relaciones de trabajo y a la estructura sindical.

El objetivo de este texto es, a partir de la descripción de las formas de acción y organización de esas cuatro empresas en términos globales, demostrar cómo sus estrategias productivas se implantan en Brasil, y cómo se adaptan a las configuraciones sociotécnicas que caracterizan, empíricamente, sus operaciones en el país.

El análisis se apoya en datos primarios obtenidos a partir de entrevistas con guión semiestructurado, a trabajadores y representantes sindicales ligados a unidades económicas de cada una de las cuatro empresas, teniendo en cuenta la diversidad de los sitios productivos y de los locales donde se realizan sus operaciones en Brasil. En ese sentido, el texto expresa una tensión constitutiva de las referidas configuraciones sociotécnicas en las cuales cada una de ellas se inserta.

El primer polo de tensión se refiere a la explicitación, por parte de los entrevistados, de una visión relativamente homogénea de las estrategias macroeconómicas, y sobretudo, de las relaciones de trabajo y sindicales, lo que apuntaría a tendencias convergentes de las prácticas empresariales en cuatro sectores diversos en Brasil, a partir del 2000. Sin embargo, más allá de las formas específicas de elaboración de esas estrategias, de los cambios en los contextos nacional y provinciales en los cuales son implementadas, y de las trayectorias históricas corporativas diferenciadas, la especificidad de la acción sindical en Brasil, constitutiva de las configuraciones sociotécnicas en los cuatro casos, demuestra la existencia de divergencias en los modelos económico y productivo, efectivamente encontrados.

En gran parte, la comprensión de la relación entre estructuras-subjetividades-acciones del “paradigma configuracionista” en los ejemplos brasileños, permite verificar la presencia de estándares de relaciones de trabajo y sindicales, en especial, en los que los trabajadores y sus organismos de representación desempeñan papeles influyentes en la conformación empírica de las estrategias corporativas en diferentes grados, siendo los sectores bancario e automotor sus ejemplos más expresivos.

## BREVE HISTÓRICO SOBRE TRABAJO Y SINDICATO EN EL CONTEXTO BRASILEÑO

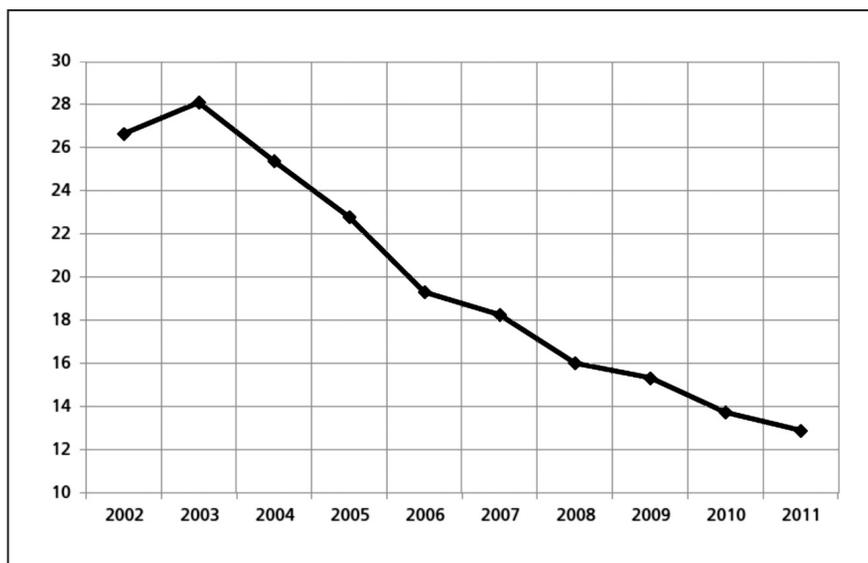
Después de veinte años (1964-1985) de dictadura militar y de represión policial sobre los sindicatos, trabajadores y movimientos sociales, Brasil reconstituyó su vida política. La elaboración de una Nueva Constitución, promulgada en 1988, reflejó -en parte- la insatisfacción acumulada por años de arbitrariedad, y por consecuencia, estableció una legislación que concedía más protección a los trabajadores, lo que ha servido hasta hoy, como un importante mecanismo de defensa frente a las diversas estrategias de flexibilización de las relaciones de trabajo implementadas por el sector empresarial brasileño y multinacional.

A partir de la Constitución de 1988, es posible identificar dos períodos distintos en términos de políticas económicas de los gobiernos brasileños elegidos desde entonces. *Grosso modo*, se puede decir que la década de 1990 corresponde a la implementación más ostensiva de políticas de orientación neoliberal. Hubo intentos constantes, muchos de ellos exitosos, de flexibilizar la protección construida por la legislación laboral, además de estimular los intereses del mercado contra estrategias que implicasen más intervención del Estado en la economía.

En las décadas de 2000 y 2010, principalmente a partir de la elección sucesiva de gobiernos con perfil laborista, hubo una alteración en esos estándares, con resultados favorables al empleo y a la renta en Brasil. Se destacaron la adopción de políticas de valoración del salario mínimo, de creación de empleos formales, de reducción de desempleo y la presencia más incisiva del Estado en las políticas sociales y de distribución de la renta (Figura 1).

La especificidad de la estructura sindical brasileña hace necesaria una mirada cuidadosa sobre el modo en que las empresas transnacionales se posicionan en ese campo de disputa. Estrategias antisindicales, muchas veces usuales en sus países-sede, enfrentan diferentes tipos de resistencia por parte de los sindicatos que actúan en esos sectores económicos. La posibilidad de accionar a la Justicia del Tra-

Figura 1. Individuos en situación de Pobreza en Brasil en % (2002-2011).



Fuente: Barbosa, 2013, p. 99.

bajo contra prácticas empresariales lesivas a los trabajadores, está exigiendo cuidado y adaptación por parte de las empresas transnacionales a las estructuras institucionales construidas a lo largo de las últimas décadas en Brasil.

La organización sindical puede resumirse en algunos puntos destacados por Zylberstajn (2005, p. 592-600): 1) sindicato único, solo puede existir un sindicato para cada categoría de trabajadores. Los sindicatos representan a todos los trabajadores, afiliados o no afiliados, de una región geográfica determinada; 2) impuesto sindical, corresponde al valor equivalente a un día de trabajo (1/360 del salario del año) de todos los trabajadores empleados, descontado por el empleador a nombre del gobierno, como si fuera un impuesto. El gobierno, a través del Ministerio do Trabalho e Emprego (MTE), redistribuyó los recursos en la siguiente proporción: 60% para el sindicato, 15% para la federación provincial, 5% para la confederación y 20% para la Conta Especial Emprego e Salario (Brasil, 2008). De esa forma, cualquier sindicato reconocido tiene una renta asegurada,

equivalente a 60% del impuesto sindical de todos los trabajadores en su territorio; 3) negociación colectiva, los sindicatos están habilitados para realizar una negociación colectiva sobre condiciones de trabajo y salarios de los trabajadores. Sin embargo, la legislación no les garantiza el derecho a representar a los trabajadores en el local de trabajo; 4) conflictos laborales, existe un sistema judicial específico, la Justicia del Trabajo. Dos características del sistema brasileño de relaciones de trabajo aumentan la importancia de los tribunales del trabajo: el hecho de que la ley no permite que los sindicatos representen los intereses de los trabajadores en el local de trabajo, pero permite que las empresas despidan empleados injustificadamente, siempre y cuando paguen una indemnización y haya un aviso. Esto inhibe la manifestación del conflicto en el local de trabajo, así como induce el confinamiento de las quejas de los trabajadores hasta el momento en que salgan de la empresa, cuando entonces recurren a los tribunales; 5) huelgas, el derecho de huelga es reconocido, pero una huelga puede ser considerada “ilegal” y ser suspendida por la Justicia del Trabajo.

El sindicalismo brasileño tuvo que enfrentar, en varios momentos de la historia reciente, una fuerte campaña contra su existencia, la persecución política de sus líderes y el cierre de sus entidades. Esto ocurrió -principalmente- en la coyuntura de la dictadura militar, que tomó el poder en 1964 y mantuvo el régimen autoritario hasta 1985.

Fue del movimiento de resistencia al régimen militar que surgieron otros movimientos político-sindicales que transformaron el país, y contribuyeron a la democratización del régimen político. Es el caso del surgimiento de la Central Única dos Trabalhadores (CUT) y del Partido dos Trabalhadores (PT), cuya creación estuvo fuertemente ligada al sindicalismo metalúrgico del ABC paulista,<sup>2</sup> siendo la mayoría de los trabajadores vinculada al sector automotor.

En los períodos democráticos, el movimiento sindical se transformó en actor político importante en la vanguardia de la defensa de

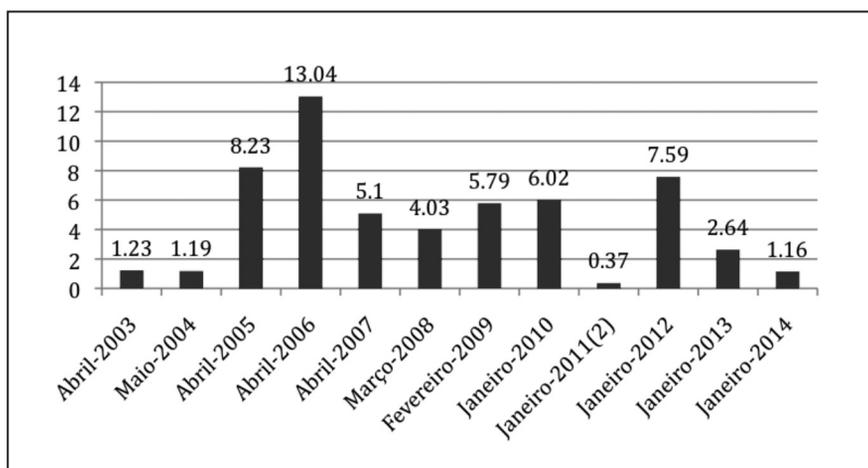
---

<sup>2</sup> NDT. Región industrial de la provincia de São Paulo, formada por las ciudades de São André, São Bernardo do Campo y São Caetano do Sul.

los salarios, del empleo y de mejores condiciones de vida. Con su influencia en el proceso de incorporación de derechos laborales en la Constitución de 1988, los sindicatos pasaron a manifestarse de forma organizada a nivel nacional, ampliando su capacidad de interferir en la vida del país. La legalización de las Centrales Sindicales en 2008, durante el gobierno de Lula, confirmó ese movimiento y legitimó la acción sindical en las discusiones sobre relaciones de trabajo y políticas económicas y sociales en el país (cf. Ramalho, Cordeiro y Silva, 2014).

Una señal de fortalecimiento de los sindicatos en la última década y media, aparece en los datos relativos a los reajustes salariales, salarios mínimos y otros tipos de ventajas de los trabajadores formales. Las ganancias reales de salario obtenidas en ese período, demostraron un movimiento sindical activo. Hasta en lo que se refiere al salario mínimo, aunque todavía gobernado por una ley específica, el movimiento sindical actuó en el sentido de garantizar una política de valoración permanente, que tiene como criterios *el rebasar la inflación del período entre las correcciones, el aumento real por la variación del PIB, además del anticipo de la fecha-base de revisión*

Figura 2. Aumentos reales en el Salario Mínimo en % (2003-2014).



Fuente: elaboración propia a partir de datos estadísticos de Dieese (Dieese, 2014).

-a cada año- hasta ser fijada en enero, lo que ocurrió en 2010 (Dieese, 2014, p. 3).

La mejora general de las condiciones de salario, sin embargo, no se extendió a otros aspectos importantes del mercado de trabajo que siguen siendo desafíos para la acción sindical. Se destacan en ese conjunto de cuestiones, un debate nacional sobre el intento del sector patronal de crear una legislación para reglamentar la “externalización”<sup>3</sup> (subcontratación), sobre la precariedad de los empleos que resulta en una alta rotación en el mercado de trabajo, y sobre nuevas medidas económicas recientemente implementadas (2015), que en nombre de un “ajuste fiscal”, alteran derechos laborales ya establecidos.

## **LAS CUATRO EMPRESAS TRANSNACIONALES EN EL CONTEXTO BRASILEÑO**

Los datos de investigación se refieren a las dos transnacionales norteamericanas: Ford, del sector automotor y Citibank, del sector bancario, y a las transnacionales mexicanas actuando en Brasil: América Móvil, del sector de telecomunicaciones, y Bimbo de Brasil, del sector de alimentación. El análisis se refiere al período entre 2003 y 2015.

Con énfasis en la acción de esas empresas en relación con el trabajo y sus representantes, entrevistas formales e informales fueron realizadas con sindicalistas y trabajadores de estos cuatro sectores económicos, en 2014, generando la reunión de material empírico para discutir el modo en que las empresas norteamericanas y mexicanas implantan sus modelos productivos a nivel global, teniendo que adaptar su cultura organizacional y sus estrategias a las realidades

---

<sup>3</sup> En este informe, las nociones de externalización y de subcontratación son utilizadas de modo indistinto, salvo expresamente apuntado, y pueden ser traducidas como *outsourcing*.

nacionales, a la legislación laboral y a la capacidad de reacción política de los sindicatos.

Fueron utilizados también documentos referentes a los “Acordos Coletivos de Trabalho” (ACTs) firmados por estas categorías de trabajadores en los últimos años, lo que permite obtener un cuadro más detallado de los procesos de negociación de los salarios y de las condiciones de trabajo.

## FORD

Ford Motor Company Brasil Ltda. (Ford Brasil) es una subsidiaria integral de Ford Motor Co., habiendo sido el primer fabricante automotor en establecerse en el país, en 1919, iniciando las operaciones de montaje en 1921. Muy importante en el sector, el desarrollo de la empresa respondió a una estrategia de crecimiento orgánico. De ese modo, la empresa opera cuatro plantas productivas en el país: 1) el Conjunto Industrial Ford São Bernardo do Campo (1967), en la provincia de São Paulo, que fabrica autos y camiones, y donde se sitúa su sede administrativa; 2) el Complejo Industrial Ford Taubaté (1969), también en São Paulo, que produce motores, transmisiones y otras partes y componentes; 3) el Complejo Industrial Ford Nordeste-CIFN (2011), en la provincia de Bahía, su más grande y más automatizada unidad de producción de automóviles; y 4. Troller Veículos Especiais, adquirida en 2007, que produce vehículos utilitarios en la provincia de Ceará.

La estrategia de inversión de la empresa sigue un objetivo de ampliación de *market share* alrededor de la noción de plataformas globales y de autos pequeños (como el New Fiesta y el Focus). Su más reciente inversión, CIFN, del orden de US\$ 1,2 billones, tiene capacidad de producción de 250,000 unidades vehiculares anuales, siendo el 40% de su producción exportada (Santos y Spínola, 2006).

En el segmento de automóviles, la empresa es la 4ª posicionada en el mercado brasileño, atrás de Volkswagen (19,97%), GM (19,49%) y Fiat (18,43%), con 9,15%. En el segmento de camiones, el liderazgo de *market share* nacional pertenece a MAM (26,53%), seguida

por Ford (15,45%), Volvo (14,37) y Scania (13,21). Ford no fabricó vehículos comerciales livianos en 2013 y 2014 (Asociación Nacional de Fabricantes de Vehículos Automotores, ANFAVEA 2015).

Desde la perspectiva de su estrategia tecnológica global, la reconfiguración del portafolio del grupo Ford apunta hacia una ampliación de la producción de vehículos de bajo consumo de combustible y emisión de residuos, y en soluciones tecnológicas de seguridad para perfiles de consumo elevados.

En lo que se refiere a la planta, la empresa opera a partir de dos sistemas. El primero, el Sistema de Producción Ford (FPS), es usado en el Complejo Industrial Ford Taubaté y en la producción de automóviles en el Conjunto Industrial Ford São Bernardo do Campo. En términos generales, el FPS es una *sistematización de orientaciones y objetivos que trata de propagarse por todas las unidades productivas de Ford en el mundo, prácticas y estrategias que unifiquen los procedimientos hacia el cumplimiento de las metas* (Pereira, 2002). El sistema actualizó las dos unidades, centrado en manufactura austera, almacenes mínimos (*Kanban* y *Just in Time*), relacionamiento estrecho con proveedores y equipos de trabajo (Ford Brasil, 2013), además de la introducción de procesos robotizados.

El segundo sistema, de Montaje Modular Secuencial, es usado en la fábrica de camiones del Conjunto Industrial de São Bernardo do Campo, así como en CIFN, en Bahía. En sistemas modulares de ese tipo (Abreu, Beynon y Ramalho, 2000), la responsabilidad por las líneas de montaje, definición de procesos y actividades de instalación es compartida entre montadoras y proveedores (27 en CIFN), implicando la ausencia de estoque de piezas a lo largo de la cadena. CIFN cuenta con 512 robots y sistemas electromecánicos de automatización, siendo el montaje de carrocería (*Body Shop*) su etapa más automatizada: son 265 robots de ABB y 330 operadores por turno (Revista Controle & Instrumentação, 2005; Ford Brasil, 2013).

Partiendo de las estrategias tecnológicas definidoras de la operación de Ford Brasil en los años 2000, la empresa se adhirió integralmente a un proceso de reconstrucción, pasando a una organización más flexible de la producción, centrada en estructuras productivas más horizontales y en productos modulares. Especialmente relevante

en ese sentido, fue el proceso de estandarización de sus plataformas de vehículos -tendencia generalizada en la industria automotriz mundial-.

Según Gómez (2014), que analizó la reorientación de las estrategias macroeconómicas y de relaciones de trabajo y sindicales de la subsidiaria mexicana de Ford Motor Co. a partir de la unidad de Cuautitlán, la llamada estrategia *One Ford* buscó así racionalizar las operaciones de la empresa, estandarizar y lanzar productos globales y reducir costos, en particular, relativos a su red de proveedores, en lo que fue exitosa.

Para el Secretario General y de Relaciones Internacionales de la Confederación Nacional de Metalúrgicos (CNM-CUT), y trabajador de Ford en São Bernardo do Campo (São Paulo), en entrevista con nosotros, esa tendencia, intensificada en los últimos cinco años, daría la tónica de la estrategia tecnológica global de la empresa.

Lo que están estandarizando ahora, desde el punto de vista de la tecnología, es la cantidad de plataformas. Ellos tenían varias plataformas, 30, 40 plataformas, y ahora quieren llegar a nueve. Con esas plataformas es posible hacer varios autos. Ellos están reduciendo eso porque se ahorra no solo en el tema de hacer una plataforma única, [pero] porque cada vez que se cambia un modelo, las [proveedoras de] autopiezas tienen que desarrollar nuevas piezas, nuevo amortiguador... Lo que se ajusta es si el resorte es más duro o más blando, el tipo de amortiguador, si los encajes son todos iguales. Entonces, la plataforma tiene eso. Se racionaliza bastante (Cayres, 2014).

En lo que se refiere a las relaciones laborales, Ford Brasil presenta características de elevados niveles de formalización y estandarización en remuneración de mano de obra a escala regional, ampliándolos también entre sistemistas y proveedores de segundo y tercer estratos. Sin embargo, se verifica la existencia de estándares de relacionamientos cooperativo y conflictivo entre empresa y trabajadores, especialmente manifestados en el Conjunto Industrial Ford São Bernardo do Campo y en CIFN, respectivamente, y tiende a expli-

carse por la interacción entre la estratégica corporativa y la situación *greenfield* de los nuevos implantes.

Una síntesis de diversos Acordos Coletivos de Trabalho (ACTs) firmados entre el Sindicato dos Trabalhadores Metalúrgicos do ABC paulista (STIM-ABC) y Ford Brasil entre 2010 y 2015 -tomando como referencia la fecha base de 1 de septiembre de la categoría-, presenta una evolución regular del salario mínimo de los trabajadores de planta de fábrica de la empresa: de R\$ 1,390.00, en 2010, este habría pasado a R\$ 1,500.00 y R\$ 1,560.00 en 2011 y 2012. De ese modo, la corrección de los salarios de la mayor parte<sup>4</sup> de los trabajadores de Ford Brasil en São Bernardo do Campo, en el ABC paulista,<sup>5</sup> fue del 9% y del 10% en 2010 y 2011, respectivamente, de manera que el aumento del salario real en estos años fue del 4.52% (INPC del 4,29%) y del 2.43% (INPC del 7,39%) en aquellos años, y del 2.51% en el año de 2012 (Santos, 2014a), cuando aún no había sido divulgado el índice inflacionario.

Sin embargo, desde la implantación del Complejo Industrial Ford Nordeste (CIFN) en Camaçari (provincia de Bahia) en 2001, estudios vienen apuntando estándares diferenciados de uso y remuneración de la fuerza de trabajo de Ford Brasil.

En 2001, por ejemplo, mientras el salario medio pagado en São Paulo era de R\$ 2,518.00, en la planta de Bahía la remuneración media de un operador de línea de montaje era de R\$ 500.00 y el sueldo mínimo correspondía a R\$ 455.00, lo que representaba un tercio de lo que era pagado como mínimo en la fábrica del ABC [São Bernardo do Campo]. [...] Un operador de producción, en Camaçari, que iniciaba la carrera con un salario-base inicial de R\$ 850.00 tenía un techo máximo de R\$

<sup>4</sup> La corrección fue válida para salarios de hasta R\$ 7.630,00 en 2010 y hasta R\$ 8.400,00 en 2010, siendo los salarios superiores suplementados con valores fijos de R\$ 687,00 y R\$ 840,00, respectivamente (Santos, 2014a).

<sup>5</sup> El Complejo Industrial de São Bernardo do Campo tiene, actualmente, cerca de “cuatro mil trabajadores”, entre trabajadores por hora y mensuales. Mensuales hay alrededor de 800” (Cayres, 2014).

960.00 después de dos años de trabajo, mientras en São Bernardo do Campo el salario inicial para la misma función era de R\$ 1,200.00 con techo máximo de R\$ 2,500.00, después de cinco años de trabajo (De Sena, 2009, p. 90).

Aunque la diferencia entre los salarios mínimos practicados en CIFN y en el Complejo Industrial Ford São Bernardo do Campo haya sido reducida a lo largo de los años 2000 (De Sena, 2009, p. 91), este desfase sigue siendo estratégico para las relaciones de trabajo de Ford Brasil. La empresa ni siquiera celebra acuerdos acerca del salario mínimo y reajustes salariales con el Sindicato dos Trabalhadores Metalúrgicos de Camaçari (STIM-CAMAÇARI), en Bahía, optando por la negociación colectiva a nivel provincial, liderada por el Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico do Estado da Bahia (SIMMEB), no logrando reflejar -en los acuerdos- las demandas específicas de los trabajadores del sector automotor. La Convenção Coletiva de Trabalho 2012/2013 (con fecha-base de 1 de julio), por lo tanto, firmada entre este último, STIM-CAMAÇARI y otros sindicatos de la provincia, estableció el piso de R\$ 800.00 para empresas con más de 200 trabajadores (MTE, 2012), como es el caso de Ford Brasil, lejos de los valores salariales negociados por el Sindicato de Trabajadores de la Industria Metalúrgica-ABC.

En paralelo a esa primera dualidad, locacional o regional, que caracteriza la estrategia de relaciones de trabajo de Ford en Brasil, hay un segundo estándar de diferenciación de la gestión de la fuerza de trabajo, marcado por la subcontratación. En CIFN, a partir del lanzamiento de *EcoSport*, y [de] la contratación de 2,100 nuevos empleados en agosto de 2004 para lograr la expansión, el complejo de Camaçari [pasó a] emplea[r] 7,753 trabajadores, de los cuales solo 3,372 están en la nómina de salarios de la montadora (Sako, 2006, p. 69).

En este arreglo, la “externalización” -como modalidad de contratación- se inserta en la organización del proceso de producción bajo la forma de parques de proveedores de autopiezas o “consorcio modular” (Abreu, Beynon y Ramalho, 2000; Sako, 2006). Algunos aná-

lisis identifican ese formato como un estándar virtuoso de relaciones inter firma, conduciendo potencialmente,

[...] a un contrato relacional, en que la confianza y la solución conjunta de problemas son aspectos esenciales. Ese último formato propicia más oportunidades para que proveedores y empleado desarrollen habilidades y capacidades para producir bienes de alto valor agregado (Powell, 2001 apud Sako, 2006, p. 63).

Sin embargo, la idea original de producción de un vehículo económico, que originó al nuevo Fiesta, estaba aprobada, primariamente, en el objetivo de

[...] empujar la externalización hacia el límite y ahorrar en los costos generales y fijos, al compartirlo con los proveedores. Por esa razón, el acuerdo de objetivos firmado por los proveedores en la época de la aprobación del programa (cuando el 'design' estaba congelado), incluía como condición que ellos se instalasen en el complejo de Ford (Sako, 2006, p. 68).

Los objetivos de flexibilización de la organización del trabajo y de reducción de costos, aunque presentes en el *modus operandi* de la empresa desde por lo menos los años 1990, tiene una inflexión importante con la implantación de CIFN en Camaçari, en Bahía. El nuevo complejo automotor representó un aumento de la participación de Ford en el mercado, vía diversificación del portafolio de vehículos y retomada de la rentabilidad de la subsidiaria brasileña, apoyada en la elevada productividad del trabajo (Ogier y Prada, 2004), y se transformó en la principal estrategia de reposicionamiento de Ford Brasil en la red corporativa de Ford Motor Co.

Ford Brasil, en este caso, repitió estrategias de relocalización en regiones de tipo *greenfield*, marcadas por estándares de uso y remuneración de la fuerza de trabajo rebajados con poca tradición sindical, que fueron perseguidas por montadoras ya instaladas o que ingresa-

ron en Brasil en los años 1990 e inicio de los años 2000 (Ramalho y Rodrigues, 2010; 2013).

La reconfiguración continua de las prácticas de control del proceso de trabajo y de disciplinamiento de la fuerza de trabajo de Ford Brasil desde el inicio de los años 1990, fue realizada en detrimento de los intereses de los trabajadores y de sus organismos de representación, lo que coincide con una cultura antisindical de la empresa. No obstante, se admite que la ostensiva reacción de estos últimos produjo cambios significativos en el comportamiento empresarial.

Tuvimos varios momentos en Ford. Ford siempre fue una empresa antisindical [...]. Si consideras Ford hoy en el mundo, ella cambió bastante. Tiene una relación muy buena en EUA con UAW, en Alemania. En Brasil siempre fue pelea. Es lógico que existía también el transfondo de la dictadura por detrás. El poder local no siempre acata lo que manda la dirección mundial de la empresa, y así tuvimos la experiencia previa para conquistar la comisión de fábrica (Cayres, 2014).

En ese sentido, Gitahy & Bresciani consideraron *ejemplares los acuerdos colectivos de trabajo [ACTs] hechos efectivos por los metalúrgicos del ABC y otros sindicatos, reglamentando la 'externalización' (Autolatina y Mercedes-Benz) (1998, p. 49) entre 1991 y 1994, que garantizaron el reconocimiento de STIM-ABC y de la representación interna de los empleados como interlocutores legítimos acerca de eventuales implantaciones de 'outsourcing' en la unidad de São Bernardo do Campo (ibidem, p. 49-50).*

Dos elementos se destacan en las notas arriba. El primero es que la subcontratación tiene una trayectoria arraigada en la estrategia de relaciones de trabajo de la empresa. Y el segundo, es que el Complejo Industrial Ford São Bernardo do Campo fue el laboratorio de esa experiencia, de modo que a pesar de su volumen y representación política, su fuerza de trabajo lidia continuamente con la subcontratación en la unidad

El Secretario-General de la Confederação Nacional dos Metalúrgicos (CNM) expresa ese desafío para la acción sindical en São

Bernardo do Campo, en el ABC paulista, en términos de un cambio continuo en las relaciones inter firma.

Negociamos, por ejemplo, con Randon, el llamado Moderfrota. Eso para camiones. En vez de llevar el camión a Randon para hacer el tercer eje, negociamos en la empresa. Serían metalúrgicos, pero serían inseridos en la Convenção Coletiva del grupo del cual hace parte Randon. El miedo de ellos era estar adentro de la fábrica de Ford y que nosotros hiciéramos un acuerdo con ellos igual al de la montadora [...] Continental Pneus tampoco es solo neumáticos. Es sistemista, monta algunas cosas. Hay varias empresas allá adentro que hacen un tipo de consorcio, pero no en el mismo sistema que Camaçari. Ellos están fuera del edificio de montaje. Ahora intentaron avanzar un poco algunas cosas que hay adentro del edificio, como una célula paralela. Ellos montan. Viene un carrito y lo lleva. [...] En Camaçari es todo adentro, es en el mismo terreno. Aquí también es en el mismo terreno, pero en Camaçari es adentro de la operación (Cayres, 2014).

Ese protagonismo sindical, aparentemente improbable en un contexto de reestructuración productiva de las unidades fabriles y de reorientación completa de la estrategia corporativa de la subsidiaria brasileña, se proyectó inclusive sobre la nueva línea de productos, particularmente con el Ford Ka en 1997 (Lexicar Brasil, 2014), que habría sido decisivo para la renovación de las operaciones en el ABC paulista.

Hubo toda una negociación para construir el Ford Ka, el nuevo Ka, que fue un proyecto brasileño.<sup>6</sup> Negociamos con la empresa para reducir el costo, hacer el prototipo dentro de la fábrica, para no tener el problema de espionaje industrial. Hicimos un

---

<sup>6</sup> En 2003 sería lanzado el utilitario deportivo Ecosport, en el ámbito del Proyecto Amazon, que también dio origen al Fiesta (Lexicar Brasil, 2014). Su proyecto es *brasileño, totalmente brasileño. Y el Ka también. La idea es el Ka como un automóvil mundial* (Cayres, 2014).

acuerdo con la ‘peonada’ y entonces salió todo bien. Se lanzó el Ka. El automóvil se vendió bien. Fue lo que mantuvo la fábrica (Cayres, 2014).

Esa actuación se desmembró -en particular- en los años 2000, en intentos de estrechamiento de las relaciones entre trabajadores y sindicatos en las diferentes unidades productoras y auxiliares de Ford Brasil. La Confederação Nacional dos Metalúrgicos (CNM) viene estimulando la realización de encuentros nacionales desde 2005, que *permiten analizar la realidad de cada planta, sus conquistas y desafíos, como la construcción del Contrato Coletivo Nacional de Trabalho* (FEM-CUT/SP, 2010), afirma Cayres. Esa discusión se insertaría, todavía, en el proyecto de creación de un comité mundial de trabajadores de Ford Motor Co. (CNM/CUT, 2008), considerando la extremada diversidad de las condiciones y relaciones de trabajo en las subsidiarias del grupo.

Yo ya tenía el acuerdo provincial, pero no tenía el nacional. Entonces todo bien. En 2005 hicimos el Encuentro Internacional, subversivo. Trajimos unos tipos del CAW que hacían oposición. Los tipos del CAW de Canadá, unos locos de México. Porque en México, ustedes deben conocer bien que aquello es el peor de los mundos. Peor que China aquello. Siempre digo, nuestro principal problema no es China. Nuestro principal problema es México, porque es bandido, es mafioso. El salario de ellos hoy es una miseria. Ya es más bajo que el de China. Entonces, es horrible (Cayres, 2014).

#### CITIBANK

El Banco Citibank S.A. (Citibank) inauguró las primeras agencias bancarias en Brasil en 1915, desarrollándose en el mercado financiero brasileño a partir de una estrategia de crecimiento orgánico. En el país, es la institución líder del Conglomerado Financiero Citibank Brasil. Este liderazgo es entendible por su posición en los resultados

financieros del Conglomerado, y respondió por la generación de utilidades por R\$ 6,222 billones relativas a la intermediación financiera (el 72.15% de R\$ 8,63 billones), así como por gastos de R\$ 3,852 billones (80.63% del total), y ha sido responsable por el beneficio de R\$ 1,495 billones en el ejercicio de 2011 (67.79% del lucro total de R\$ 2,205 billones).

Citibank era, no obstante, apenas una décima institución bancaria en valor de los activos totales, con R\$ 61,46 millones (1.15%) en julio de 2013. Desde la perspectiva del patrimonio líquido, era entonces el séptimo banco más grande en operación en el país, con R\$ 7,72 millones. Tenía todavía *market share* de 0.9% del total de depósitos en Brasil, con R\$ 15,26 millones (noveno lugar), siendo apenas la decimoprimer entre las instituciones que más realizan operaciones de crédito, con R\$ 2,06 millones (Bacen, 2013).

En un contexto de elevada concentración bancaria, Citibank viene liderando la reconfiguración nacional y regional del Conglomerado, a partir de una estrategia de nicho, lo que significó la vuelta a su *core business* tradicional. El banco había apostado por un modelo de crecimiento generalizado en el mercado interno a finales de los años 2000, y vio frustradas sus ambiciones de competir en igualdad con los bancos líderes en Brasil. Así, distinguiéndose de sus competidores, reforzó su foco en renta y en un perfil de cliente específico. Para la directora y el asesor del Sindicato de los Bancarios y Financieros de São Paulo, Osasco y Región (SP Bancarios), Citibank es *un banco más de élite. La persona tiene que tener una renta para ser cliente. Hoy no es más de la forma que era* (Sanchez y Andrade, 2014).

La recuperación de su estrategia tradicional, no obstante, se apoya, en gran parte, en la idea de continua mejora de la relación costo operacional x valor transaccional por cliente, y consecuentemente, en el desarrollo de sistemas automatizados de servicios (*Home Banking*).

En la percepción de la directora del SP Bancarios, los sucesivos procesos de apertura comercial, estabilización monetaria y transnacionalización del sector financiero, habrían constituido las condiciones básicas que llevaron a un reposicionamiento de las organizaciones bancarias operando en Brasil, y que bajo el formato de *holdings* financieros globales, habrían, incluso, dificultado las condiciones de

reorientación estratégica de los bancos con operaciones menos significativas en el país, como Citibank.

En lo que se refiere a la estrategia tecnológica de Citibank, Brasil se inserta en cambios más generales en cuanto a la estandarización de servicios y procesos bancarios y financieros operadas a través de plataformas globales integradas de servicios, a través del Proyecto *Rainbow/Drive to Common* desde 2011 (Vadodaria, 2013a; b), y de gerenciamiento de información, por medio del proyecto *Global Data Roadmap* desde 2009 (Citigroup, 2012). Ambos proyectos objetivan la reducción de costos operacionales -a través de la reducción del portafolio de servicios y de la integración de plataformas tecnológicas nacionales- y la expansión y homogeneización de los servicios bancarios y financieros del Conglomerado (Goulart, 2013).

No obstante, los cuadros directivos de Citibank en Brasil parecen tener poca autonomía en cuanto a la estrategia tecnológica. Configurándose como un *holding* global, las operaciones en Brasil parecen estar directamente subordinadas a la estrategia global de tecnología del grupo, de modo que el alcance decisorio local es relativamente restringido, circunscribiéndose a la dimensión de las relaciones de trabajo. Específicamente, parece haber en Citibank una reconfiguración de sus áreas operacionales en lo que se refiere a la división latinoamericana, con la recentralización geográfica del sector de tecnología en México, que pasaría a funcionar como un *hub* subcontinental, vaciando las estrategias tecnológicas nacionales del banco (Sánchez y Andrade, 2014).

Desde la perspectiva de las relaciones laborales y sindicales, Citibank tenía 6,103 empleados en julio de 2013 (Bacen, 2013). Datos del propio banco para 2011, presentaban un número de empleados bastante superior (8,091), concentrados en funciones administrativas (5,061 o 62.55% del total) y de producción (2,085 o 25.77% del total) (Citibank, 2011). Esa reducción expresiva demuestra el impacto de las estrategias de negocio y tecnológicas sobre la mano de obra en Brasil. Datos más recientes apuntan, todavía, a una composición de la fuerza de trabajo caracterizada por elevado índice de subcontratación. Mientras los empleados directos representan 50.9%, el número de indirectos (7,046) alcanza 46.7% del total, demostrando la centra-

lidad de la “externalización” en la estrategia de relaciones laborales de la subsidiaria brasileña (Citibank, 2012).

Procesos de subcontratación previos de actividades-medias en el sector bancario, tales como limpieza y seguridad, son registrados desde los años 1990. En ese sentido, la novedad presentada es que las innovaciones tecnológicas y formas de gestión descentralizada de la fuerza de trabajo fueron combinadas en estrategias de primer nivel o de planta (Hernández, 2014, p. 52), fragmentando las relaciones de trabajo y “precarizando” sus condiciones en el sector como un todo.

Como en otros sectores -en telecomunicaciones, por ejemplo-, la dualidad de las relaciones de trabajo introducida por la generalización de la subcontratación, causó la reducción del número de sindicalizados (Fontes y Macedo, 2014, p. 339), así como cierto influjo en la capacidad de organización y movilización colectiva. No obstante, organizaciones sindicales como el SP Bancarios se reestructuraron, y pasaron a operar a partir de la propia dualidad, buscando ampliar su representatividad en los propios segmentos subcontratados.

Además de las categorías excluidas de las actividades bancarias, emergieron, todavía, grupos profesionales que realizan parte de aquellas actividades bajo condiciones y relaciones de trabajo aún más precarias, tales como los empleados de Casas de Lotería o teletendientes. Las primeras pasaron a actuar en las operaciones de correspondencia bancaria a partir de 2003 (cf. Resoluciones n. 3.110 y 3.156), no siendo consideradas instituciones financieras por la legislación brasileña -en la medida en que la captación, intermediación y aplicación de recursos financieros no constituyen su actividad-fin- lo que las exenta de cumplir, por ejemplo, normas de seguridad estandarizadas (Scriboni, 2011).

Gran parte de los trabajadores “externalizados” del sector observa estándares de uso y remuneración del trabajo sustancialmente inferiores a los experimentados por los bancarios. La propia Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro (CONTRAF) estima que *la remuneración de los correspondientes es dos tercios menor que la de los contratados* (Scriboni, 2011). En el caso de Citibank, es Contax S.A. (Contax) quien realiza -de forma subcontratada- actividades de teleatendimiento, que comprenden operaciones de

trasferencia, pago, débito, préstamo, etc., teniendo acceso integral al sistema del banco y a los datos catastrales de los clientes (FB Terceirizadas, 2011).

La dimensión de la salud del trabajador bancario ha sido recurrentemente abordada a partir de los llamados “riesgos invisibles”, incidentes sobre la integridad física, y principalmente, mental de este trabajador. El sufrimiento mental involucrado en la actividad bancaria contemporánea se conecta, así, a la experiencia de los representantes sindicales de la categoría, a la elevación de la productividad del trabajo, con énfasis en su segmento comercial, en el cual las metas de atracción de clientes y de venta de productos y/o servicios da la tónica del proceso de trabajo.

Las relaciones sindicales en el sector bancario son, en gran parte, pautadas por el protagonismo excepcional del SP Bancarios, exitoso al introducir prácticas de negociación colectiva sectorial a escala nacional -a pesar del proceso de apertura comercial en el inicio de los años 1990-, y en preservarlas, en el contexto de una ofensiva estatal contra los derechos de los trabajadores bancarios a lo largo de la década.

Ese protagonismo sindical se viene articulando internacionalmente, con un papel relevante de los sindicatos brasileños, especialmente de CONTRAF, entidad creada en 2006. La percepción ampliada de ambas organizaciones -SP Bancarios y CONTRAF- acerca de las formas organizacionales de las empresas y grupos del sector financiero a nivel global, está permitiendo agrandar la escala de su influencia, operando como un polo difusor de estrategias de enfrentamiento del capital bancario.

Específicamente, en cuanto a Latinoamérica, la visión de los dirigentes sindicales refuerza la idea de que ese liderazgo se expresa como capacidad de establecimiento de Acordos-Marco Internacionales (International Framework Agreements-IFAs). El volumen y la concentración de los trabajadores bancarios, y los niveles de sindicalización y movilización política de la categoría en Brasil y en São Paulo, en especial, están permitiendo un proceso de internacionalización de la acción sindical, con el objetivo de influenciar estrategias de relaciones de trabajo y sindicales en países cuyos marcos regulatorios

laborales tienden a ser más liberales en cuanto al comportamiento empresarial, y/o que ofrezcan menores niveles de protección social a los trabajadores.

La matriz de Citibank, teniendo como referencia un arreglo de relaciones sindicales más favorable a la empresa en los EUA, encuentra alguna dificultad en operar bajo el marco regulatorio laboral brasileño, y especialmente, en lidiar con una estructura sindical con poderes relativamente superiores a la escala de sus operaciones en el país.

Ellos cumplen. Los que conversan con los norteamericanos dicen que es difícil explicarles que tenemos un acuerdo colectivo aquí. Y que no hay manera y que tiene que ser de esa forma. Ellos no entienden, porque allá eso no existe. Mire. Para que yo le explique al tipo que tenemos 30 días de vacaciones aquí es un esfuerzo. Entonces, así que... le dificulta al que le va a explicar a los norteamericanos como funciona aquí. Esa cuestión de tener una protección social más para los trabajadores de los bancos... (Sanchez y Andrade, 2014).

La estrategia-clave en el repertorio de la acción sindical en el sector es, seguramente, la negociación colectiva a nivel sectorial, hábilmente sostenida<sup>7</sup> por las organizaciones sindicales bancarias en Brasil, y especialmente importante en cuanto a la preservación de condiciones y relaciones de trabajo referenciales mínimas para trabajadores directos de instituciones bancarias.

No obstante esa configuración atípica de las relaciones sindicales en el sector bancario, los entrevistados presentan importantes obstá-

---

<sup>7</sup> El nivel de transparencia del sector y la capacidad de obtención y procesamiento de información es distintiva de la organización sindical bancaria. *Esto es interesante, es el diferencial de nuestra categoría. Trabajamos con un sector que tiene acciones en la bolsa y tiene que publicar informes, que ellos llaman de responsabilidad social. [...] es un informe que hace un perfil... porque los accionistas, los inversores, quieren saber quién es aquella empresa, quién es aquel banco. Eso nos ayuda a tener más acceso a la información [...] para negociar* (Leite, 2014).

culos para una democratización de las relaciones de trabajo en la actividad más grande. Si por un lado hay poco o ningún espacio para la negociación alrededor de la incorporación de innovaciones tecnológicas, es posible afirmar que el espacio de negociación de elementos clave, como modalidades de contratación y condiciones de trabajo, es también, significativamente restringido.

### AMÉRICA MÓVIL

América Móvil, S.A.B de C.V (América Móvil) es el *holding company* controlador integral de Claro S.A. (Claro), dedicado a la telefonía móvil. En Brasil posee todavía, a través del control mayoritario de Telmex Internacional S.A.B. de C.V. (97.5%), Embratel Participações S.A. (Embrapar). Esta última controla la Empresa Brasileira de Telecomunicações S.A. (Embratel), originalmente una empresa estatal, responsable por el segmento de telefonía fija y NET Serviços de Comunicação S.A. (NET), dedicada a la TV por cable.

El grupo ingresó en el mercado brasileño en el 2000, reuniendo seis operadoras de telefonía móvil regionales, consolidadas en 2003 bajo Claro (Cidade Biz, 2002; Reuters, 2003; Moreira, 2004; Claro, 2013). De ese modo, su dinámica de entrada correspondió a una estrategia de crecimiento inorgánico, ampliada -para la telefonía fija y la TV por cable- con la adquisición de Embrapar, por US\$360 millones en 2004 (Teleco, 2004; Embrapar, 2012). Sin embargo, la etapa de consolidación y ampliación de *market share* en Brasil hizo predominante una estrategia de crecimiento orgánico, siguiendo la tendencia de convergencia de redes fijas e inalámbricas, transformando a América Móvil en una *compañía de telecomunicaciones integrada* (Rullan y Romero, 2012).

La importancia del segmento de telefonía móvil en la estrategia macroeconómica de América Móvil en Brasil, puede ser comprendida a partir de la participación de Claro (R\$12,916 millones o 42.05%) en los ingresos netos de las operaciones del grupo en Brasil en 2012 (R \$ 30,717 millones). En el tercer trimestre de 2013, la empresa ocupaba la tercera posición en unidades de telefonía mó-

vil en operación en Brasil (268,267), con 25.14% de *market share* (67,432 suscripciones), situándose atrás de Vivo (28.56%) y de TIM (27.17%), y estando considerablemente delante de Oi (16.64%) (Teleco, 2013).

En lo que se refiere a la dimensión tecnológica de las operaciones, es importante destacar que la red de transporte de datos operada por Embratel, constituida -en gran parte- en el período estatal, es su principal activo fijo y da soporte a las actividades de las diferentes empresas del grupo en Brasil, a pesar de la menor relevancia en su estructura de ganancias, capitaneada por Claro. Según el relato de un ex trabajador de Embratel y representante sindical:

Embratel tiene una red que heredó de la estatal que hace esa parte de soporte, incluso nosotros la llamamos 'backbone', que es la columna vertebral del sistema por donde pasa el tráfico de las comunicaciones. Y ella hace también servicio de transporte de datos, proveer atendimento de datos, servicio de internet... (Machado, 2014).

En ese sentido, aunque independientes jurídicamente, así como administradas de forma relativamente autónoma, por lo menos hasta el anuncio de 2013 de la fusión prevista de sus operaciones (Amato, 2014), las empresas del grupo América Móvil en Brasil comparten -en gran medida- sus estructuras tecnológicas, apoyando bienes y servicios ofertados -la mayoría en paquetes o "combos"- en plataformas tecnológicas de las empresas socias (Machado, 2014).

Hoy existe una política de integración para muchas de esas tecnologías. Esas empresas están interconectándose desde el punto de vista tecnológico y están integrando los servicios. Por ejemplo, Embratel hoy con Claro... como tiene un servicio de telefonía móvil, la propia Net, a veces... ofrecen paquetes de servicios integrados. Junta lo móvil con el servicio directo, con servicio de TV por cable y ofrece paquetes integrados y todo para... Todas las empresas están más o menos caminando para ese tipo de cosas (Machado, 2014).

En realidad, la integración de las plataformas tecnológicas de diferentes empresas del sector de telecomunicaciones es, en sí misma, un elemento clave de su competitividad en el mercado brasileño.

La propia planificación de red, la estructura de la empresa... es todo en el sentido de integrar para ofrecer un paquete que pueda atender en una cantidad de aspectos: el servicio móvil, el servicio fijo, la parte de internet, el servicio de TV por cable. [...] Entregar un paquete y competir con otras empresas que también pueden ofrecer un paquete de ese tipo (Machado, 2014).

La estrategia de relaciones laborales y sindicales de Claro y del grupo América Móvil en Brasil se apoya en la “externalización” (subcontratación) como ítem central de competitividad, a partir del costo de los servicios ofrecidos (SINTTEL/RO, 2012a; 2012b). Aunque existan pocas referencias a paralizaciones y huelgas relacionadas a las empresas del grupo, la generalización de relaciones de trabajo indirectas tiende a ocultar estándares de remuneración y de condiciones de trabajo inadecuadas -relacionadas a la salud y seguridad del trabajador (SINTTEL/RJ, AMORJ/IFCS/UFRJ e ESS/UFF, 2012), acoso moral (SINTTEL/CE, 2011; SINTTEL/RN, 2013), estándares de remuneración rebajados y segmentados por región (SINTTEL/RJ, 2013), etc.-, imponiendo la necesidad de cotejar las relaciones de trabajo de las subsidiarias de América Móvil en Brasil con las de sus proveedoras de servicios “externalizados”.

La externalización u *outsourcing* de los servicios de atención al cliente de las empresas del grupo América Móvil por medio de centrales de *call center* en Brasil, fue realizada a partir de dos modalidades específicas. La primera sigue el estándar del grupo América Móvil en México, que en 1997 creó una subsidiaria propia, Tecmarketing, para la prestación de “servicios de atención al cliente, soporte técnico y venta de productos a empresas del mismo grupo, así como a otras externas” (Montarcé, 2014, p. 107).

Por otro lado, la empresa líder de las operaciones del grupo en Brasil fue impactada recientemente por decisión del Tribunal Supe-

rior do Trabalho (TST): se impidieron sus prácticas de subcontratación, considerando los servicios de atención al consumidor como *actividades-fin o inherentes al servicio de telecomunicaciones*, y por lo tanto, haciendo *irregular la externalización de las centrales de telemarketing por la empresa de telefonía Claro* (Gimenes, 2012). A pesar de eso, la “externalización” sigue predominando en el sector, y en el caso del grupo América Móvil, tiende a asumir la primera vía, interna al propio grupo.

La cara más amplia y visible del proceso de trabajo en el sector de telecomunicaciones es así representada por el teleatendimiento, dado que envuelve gran número de empleos y formas de contratación flexibles, apropiadas a la extremada competencia entre las empresas operadoras.

En lo que se refiere a las relaciones sindicales, la representación de los trabajadores se encuentra organizada a escala provincial, de modo que SINTTEL/RJ -afiliado a la Federação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Telecomunicações (FENATTEL) y ligado a la Central Única dos Trabalhadores (CUT)- constituye una de las principales organizaciones sindicales brasileñas en el sector, dada la concentración amplia de sedes de empresas de telecomunicaciones en Rio de Janeiro. Sin embargo, en este sector, el proceso de negociación colectiva opera a nivel de la compañía, en detrimento de regímenes por región o nacional, por ramo o sector, o aún, por ocupación (Brandl, 2013, p. 101).

Así, la recomposición del proceso de trabajo en la red empresarial de América Móvil en Brasil, por medio de por lo menos tres segmentos corporativos (operadoras, proveedoras de servicio de red y mantenimiento y *call centers* volcados a la atención al cliente), independientes o integrados a partir de empresas del mismo grupo o subsidiarias, indujo a la fragmentación de la negociación colectiva en el ámbito de los trabajadores representados por SINTTEL/RJ.

Dados sus diferentes arreglos posibles, el esfuerzo de SINTTEL/RJ, en el sentido de reorganizar el régimen de trueque colectivo vigente en Rio de Janeiro a nivel de cada uno de los tres segmentos y del sector de telecomunicaciones como un todo, viene siendo restringido por las empresas, circunscribiendo efectos potenciales en cuanto

a la ampliación de la capacidad de los grupos profesionales más “precarizados” -como teleoperadores y mantenedores de red, por ejemplo- *de influenciar la distribución de salarios, ausente en sistemas más fragmentados* (Estevez-Abe, Iversen e Soskice, 2001, p. 155).

En el caso de América Móvil, cuyas empresas se encuentran en proceso de reestructuración autorizada por la Agencia Nacional de Telecomunicações (ANATEL), fundiéndose bajo el liderazgo de Claro S.A. (Amato, 2014), FENATTEL y los sindicatos vienen presionando, desde 2013, por la elaboración de una Convenção Coletiva de Trabalho (CCT) -instrumento jurídico normatizador de las relaciones de trabajo en el ámbito de una o más categorías profesionales, cuyos efectos no se limitan a las empresas acordantes- y de una Comissão Nacional de Negociação, que busca influir en el propio proceso de fusión, así como en los potenciales despidos de él derivadas (SINTTEL/RJ, 2014).

A pesar de que la estrategia de relaciones sindicales de las empresas del grupo América Móvil en Brasil, particularmente la de Embratel, resulten poco conducentes a procesos más amplios de negociación colectiva y de participación de la representación sindical en la definición de las relaciones y condiciones de trabajo, se admite la organización sindical en el sector, y en especial, SINTTEL/RJ influencia la formulación y ejecución de las estratégicas del grupo.

Aunque no haya sido posible modificar la dirección de la estrategia empresarial, de modo de asumir *un carácter dialoguista y concertador*, como demuestra Montarcé para el caso de un *call center* subsidiario del grupo en México, claramente la acción colectiva sindical viene desempeñando un papel importante en su conformación, de modo que *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* (2014, p. 121).

#### **BIMBO DE BRASIL**

El Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. ingresó a Brasil en 2001, con una estrategia de crecimiento inorgánico, asumiendo el control de la en-

tonces Plus Vita S.A, por US\$ 63 millones (Valor Económico, 2006), que había incorporado a Pullman Alimentos S.A. en 1996. En 2008 adquirió el control del 75% de participación en Nutrella (Agência Estado, 2008), y hoy comercializa sus productos bajo las marcas Crocantissimo, Firenze, Laura, Plus Vita, Pukllman, Rap10, Ana Maria y Nutrella.

Desde entonces reorientó su estrategia para el crecimiento orgánico, concentrándose en su red de distribución y en nuevas unidades de producción -invirtiendo en las fábricas de Salvador (BA), R\$ 50 millones en 2009 (SECOM, 2009; FIEB, 2013); de Contagem (MG), US\$ 12 millones en 2010 (Rangel, 2010); y de Brasília, US\$29 millones en 2012 (AE, 2012). La empresa opera así ocho plantas industriales en Brasil: Gravataí (RS); São Paulo y Mogi das Cruzes (SP); y Rio de Janeiro (RJ); además de las supracitadas (Bimbo do Brasil, 2011).

Mientras la primera estrategia dependió de modalidades de financiación operadas por la matriz -predominantemente vía emisión de acciones en el mercado de capitales mexicano y emisión de títulos internacionales-, las subsidiarias locales del grupo tienen autonomía para contraer préstamos locales directos (Bimbo, 2013). Préstamos de ese tipo han sido utilizados para la ampliación de capacidad instalada y financiamiento de las nuevas fábricas, por ejemplo, R\$ 6,794 millones obtenidos junto al Banco de Brasília S.A. (BRB) en 2013, para la importación de materia prima y de máquinas y equipamientos para la fábrica del Distrito Federal (Distrito Federal, 2013).

El segmento de panes industrializados es el principal producto de Bimbo de Brasil, de modo que la empresa viene invirtiendo en la diversificación de productos del tipo “pan de molde” y de los tipos *light*, especial e integral. Ese mercado movió R\$3,5 millones en 2012 (O Estado de São Paulo, 2013), siendo caracterizado por una fuerte competencia interna, con empresas detallistas que ofertan marcas propias (Valor Econômico, 2007), y principalmente, con empresas domésticas tradicionales, con propiedad y gestión familiar y alcance nacional.

El grupo Bimbo viene buscando integrar y coordinar flujos de recursos y productos extremadamente diversificados y en expansión a

escala global, desde el inicio de los años 2000, teniendo como eje la implementación de un *EnterpriseResource Planning* (ERP) *system*, una plataforma de software unificada de gestión de los sistemas de compras, producción, contabilidad, finanzas, marketing, ventas, etc., desarrollada por Oracle (BN Americas, 2001; Bimbo, 2012).

Desde la perspectiva del proceso de producción, el grupo ha estado, recientemente, intensificando la automatización de sus operaciones. Aunque las informaciones sobre los formatos organizacionales y tecnológicos de las fábricas de Bimbo de Brasil son escasas, las unidades productivas locales vienen acompañando ese proceso, específicamente en lo que se refiere a la estandarización de máquinas y equipamientos, acompañando la integración de los sistemas de información y el perfeccionamiento de la supervisión de las operaciones (Bimbo, 2012).

En un mercado caracterizado por margen de beneficio relativamente reducido, la panadería industrial, en la cual *el crecimiento es dirigido por el volumen de ventas* (Casanova, 2009), Bimbo apuesta por el aumento de la productividad del trabajo, ya sea en la producción o en la distribución de los productos. En Brasil, donde comprobó resultado operacional desfavorable en 2012 (Borges, Reis y Fleury, 2009; Egalbois, 2010), prácticas de rebajamiento de las formas de uso de la fuerza de trabajo han sido verificadas a partir de casos de accidentes de trabajo entre trabajadores directos, en función del no cumplimiento de *normas de salud y seguridad del trabajo* (TRT, 2012a), de la incidencia de enfermedades ocupacionales (TRT, 2012b), así como a partir de controversias alrededor de accidentes con trabajadores “externalizados” (TRT, 2011; 2013a).

Los cambios tecnológicos y organizacionales por los cuales la unidad de Bimbo en Inhaúma (barrio de la ciudad de Rio de Janeiro) viene pasando, estarían relacionados a la necesidad de adecuación al modelo de producción y estándares de calidad del grupo Bimbo. El principal ejemplo que puede citarse en relación a la adecuación de la unidad, se da a partir del cierre de parte significativa de las ventanas por falta de ventilación, que hicieron insalubres las condiciones de trabajo en función de la temperatura elevada en el interior de la fábrica.

Para el Secretario General de STINPAN, que trabaja hace 23 años en la unidad, ese último cambio habría significado una intensificación de la presión gerencial sobre los trabajadores. De acuerdo con él, la cultura empresarial mexicana estaría marcada por estándares institucionales menos favorables a los trabajadores -como vacaciones de seis días a partir del primer año de trabajo (Fujii, 2009; Gómez, 2014)-, y por prácticas de explotación propiamente dichas, como de ampliación de la jornada de trabajo real. En ese sentido, los gerentes mexicanos transfieren tales prácticas a la gestión de la unidad en Rio de Janeiro.

El análisis de los “Acordos Coletivos de Trabalho” (ACTs) firmados entre el Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Panificação e Confeitaria do Rio de Janeiro (STINPAN) y Bimbo de Brasil entre 2009 y 2014,<sup>8</sup> presenta una evolución constante del salario mínimo de los trabajadores de la empresa en Rio de Janeiro. Mientras el nivel salarial básico en 2009 fue de R\$ 850,00 en los años subsecuentes -a partir de diciembre de 2010-, fue elevado a R\$ 987,35, R\$ 987,35, R\$ 1.097,00, R\$ 1.195,73 y R\$ 1.290,74 (Santos, 2014b). Los términos del acuerdo 2014/2015, con validez para el último año, fueron divulgados recientemente, siendo el salario mínimo nuevamente ampliado para R\$ 1,394.62 (STINPAN, 2014).

Los acuerdos evidencian un proceso evolutivo en cuanto a la formalización de las negociaciones entre la empresa y el sindicato representativo de la categoría, a medida que muchos de los mecanismos de complementación de la remuneración de los trabajadores están ausentes de los primeros acuerdos y van, progresivamente, integrando el estándar salarial de estos. Sin embargo, las relaciones de trabajo, y sobre todo, sus condiciones, aparecen como el principal elemento problemático en la estrategia de relaciones de trabajo y sindicales de Bimbo de Brasil.

STINPAN viene actuando directamente sobre el estándar de condiciones de trabajo en la fábrica de Inhaúma, y el sindicato denunció

---

<sup>8</sup> No se puede acceder al ACT 2009/2010 que abarca el año 2010, ya que el instrumento no está registrado en el Ministerio de Trabalho y Emprego (MTE).

la insalubridad en la unidad, logrando comprobarla en 2010 durante una fiscalización de los órganos de la Justicia del Trabajo. Por otro lado, la empresa viene respetando el derecho de liberación de empleado para actividades sindicales, registrando un 'permiso de ausencia a hasta dos dirigentes sindicales no alejados de la función por hasta 90 horas anuales mediante comunicación' en todos los acuerdos colectivos de trabajo analizados. Además, el ACT 2011/2012 pasó a incorporar también la garantía de acceso del sindicato al local de trabajo, permitiendo el acompañamiento de la fiscalización del ambiente de trabajo por dirigentes sindicales mediante 'previo entendimiento con la dirección de la empresa' (Santos, 2014b).

### **MODELOS DE PRODUCCIÓN Y RELACIONES DE TRABAJO: UNA COMPARACIÓN**

El análisis de las estratégicas corporativas de las cuatro empresas transnacionales y de las configuraciones sociotécnicas (De La Garza, 2001; 2014) en las que se insertan, permite criticar perspectivas simplistas acerca de la capacidad de gestión de las corporaciones relacionadas con la centralidad de uno o de pequeños grupos de agentes (ancladas sea en la empresa y/o en el Estado), y deconstruir modelos analíticos empíricamente contestables simbolizados por la *utopía de la convergencia amable impulsada por el mercado* (De La Garza, 2014, p. 16).

En los cuatro casos investigados, la capacidad de agencia y el ejercicio del poder corporativo fueron estructuralmente constituidos, tomando en cuenta un modelo de relaciones de trabajo y sindicales brasileñas. Este modelo, desarrollado bajo un marco regulatorio fuerte, a pesar de cambios coyunturales significativos en los planes económico y político, evidenció capacidades diferenciales y combinadas de los agentes de hacer valer sus intereses e influenciar decisiones y resultados económicos.

## MODELOS DE PRODUCCIÓN

En el país, las corporaciones investigadas disfrutaban de posiciones de mercado consolidadas. En el caso de las norteamericanas, ese posicionamiento tiene raíces más profundas, dada su implantación ya en el año 1910. Las corporaciones mexicanas ingresan apenas en los años 2000, pero llaman la atención por la rapidez con la que se implantan en la economía brasilera.

Desde los años 2000, Ford de Brasil sigue una estrategia de ocupación de mercado centrada en la diversificación regional de sus unidades productivas, habiendo sido central, en ese sentido, la implantación del Complejo Industrial Ford Nordeste (CIFN), en Camaçari (BA) en 2001.

La reorganización de Citibank en Brasil, en los últimos años, apunta hacia la retoma de una estrategia de nicho, dado el frustrado intento, en los años 2000, de alterar su posición intermediaria en el mercado financiero nacional vía ampliación de su base de consumidores. Centrada en perfiles de clientela con niveles elevados de ingresos, un nuevo enfoque estratégico en el valor transaccional por cliente, con énfasis en la venta de productos y servicios financieros en el segmento corporativo, viene sosteniéndose en el mercado sin alteraciones significativas.

América Móvil atraviesa un proceso de integración organizacional, derivada de la estructura combinada de los mercados de telefonía fija, telefonía móvil, internet y TV por cable en Brasil, mercado que tiende, todavía, a reducir la cantidad de competidores.

Bimbo Brasil, dada su posición de liderazgo en el mercado, viene buscando defenderlo a partir de ampliación y diversificación regional de sus unidades de comercialización y de producción.

La reconstitución sintética de las estrategias de mercado de esas corporaciones se relaciona, de modo importante, con sus respectivos modelos de producción y/o de oferta de bienes/servicios en los últimos años.

Ford Brasil constituyó un ejemplo divergente en cuanto al modelo productivo. De un lado, su proceso de reestructuración a partir de

los años 1990, en ámbito mundial, viene siendo caracterizado por una organización flexible de la producción apoyada en estructuras horizontales y productos modulares. Tal proceso tiene como marco el lanzamiento de la estrategia Ford 2000, en 1994, y estuvo íntimamente asociado a la estandarización de las plataformas de vehículos de la corporación, teniendo éxito en la obtención de economías de escala y en la reducción de tiempos y costos, siendo actualizado recientemente por medio de la estrategia *One Ford*.

Por otro lado, el grupo fue igualmente exitoso en reconfigurar su modelo de producción a partir de condiciones de mercado, preferencias del consumidor y cierta autonomía de cuadros ejecutivos a escala global. Esa transformación, inducida en gran parte por las condiciones del mercado automotor global, teniendo como foco la expansión de la demanda mundial por vehículos de pasajeros compactos o subcompactos, energo- y eco-eficientes, fue acompañada por más protagonismo de los mercados nacionales, lo que explica, de modo importante, la evaluación positiva de las inversiones en I&D de la corporación en Brasil, confluyendo para proyectos de vehículos brasileños que se generalizaron –posteriormente- como Ford Ka y Ecosport.

En cuanto a Citibank, su estrategia tecnológica en Brasil ha sido desproporcionalmente dependiente de decisiones a escala global, de modo que sus cuadros directivos en el país parecen tener poca autonomía. Considerando la reorganización interna del *holding* global Citibank, fue posible relacionar los procesos más recientes de reducción de cuadros y subcontratación de segmentos de negocio relacionados con la I&D y a la tecnología, de manera general en Brasil, a un proceso de relocalización geográfica de esos segmentos en México, que pasó a constituirse como una especie de *hub* tecnológico continental de la corporación.

En América Móvil, el proceso de integración organizacional se apoya en la estructura de redes de transporte de datos mantenida por Embratel, que constituye una plataforma tecnológica propia, de modo que la oferta integrada de bienes y servicios (paquetes o ‘combos’) -elemento importante de la competitividad en el sector- es extremadamente favorable para la corporación. Sin embargo, nuestra

investigación también señala que a pesar de la integración tecnológica ocurrida en América Móvil y en el sector, como un todo, la importancia asumida por la dimensión comercial en este segmento alcanzó incluso la condición de parámetro de las estrategias tecnológicas y de inversión en I&D y estructura de red, traduciéndose en pérdida generalizada de calidad técnica, afectando poco la competitividad de las compañías.

Además, el modelo de producción de Bimbo de Brasil explicita, de modo aún más claro, una estrategia de diversificación regional basada en la expansión significativa de unidades fabriles, y principalmente, de distribución comercial. En lo que se refiere a la tecnología, la marca de las nuevas unidades es la replicación de estándares de producción definidos en los mercados más rentables (EUA y México) y busca de la eficiencia energética.

## RELACIONES DE TRABAJO Y SINDICALES

En cuanto a las relaciones de trabajo, es posible observar un corte entre las corporaciones norteamericanas y mexicanas, en lo que se refiere a la definición de los salarios mínimos, de modo que las últimas pagan sueldos más bajos. Aunque esos estándares de remuneración diferenciales entre Ford de Brasil y Citibank, de un lado, y América Móvil y Bimbo de Brasil, de otro, pueden ser explicados -hasta cierto punto- por culturas nacionales laborales, gerenciales y corporativas, o sea, a partir de modelos industriales nacionales diversos (Hernández, 2012, p. 27), es importante notar que se insertan, todavía, en estándares de remuneración y uso de la fuerza de trabajo, así como en estructuras de relaciones sindicales sectorialmente específicas, que tienden, en Brasil, a mantener estándares salariales más elevados en los sectores automotor y financiero que en los sectores de telecomunicaciones y panadería industrial.

A pesar de ese corte salarial por culturas corporativas nacionales, el contexto de las relaciones de trabajo contemporáneas en el Brasil de la última década revela que parte significativa de las situaciones

de negociación salarial involucrando a diferentes categorías de trabajadores, dio lugar a aumentos reales de salario, aunque hay casos como el de América Móvil -cuya recomposición salarial fue, hasta cierto punto, restringida-, se observó una constante evolución de los salarios reales de los trabajadores en todos los casos, destacando, nuevamente, el papel de la representación sindical de los trabajadores bancarios y automotores en la obtención de ganancias por encima de la inflación.

En lo que se refiere a Ford de Brasil, fue posible notar, todavía, estándares diferenciados de uso y remuneración de su fuerza de trabajo, lo que no se observó en los otros casos. A pesar de que la diferencia entre los salarios mínimos practicados en sus dos principales complejos productivos -CIFN, en Bahía, y Complejo Industrial Ford São Bernardo do Campo, en São Paulo- se venga reduciendo, teniendo como eje procesos de recomposición salarial más amplios en Bahía, esta diferencia sigue siendo un elemento clave en la estrategia de relaciones de trabajo de la corporación.

En cuanto a los mecanismos de complementación de la remuneración de los trabajadores integrantes de su estándar de vida, se vuelve perceptible, nuevamente, una división entre las corporaciones norteamericanas y las mexicanas. De un lado, en las primeras, su presencia longeva en el escenario de las relaciones de trabajo en Brasil explicita un nivel más elevado de formalización de las negociaciones empresa-sindicato. En ese sentido, la CCT adoptada por Citibank define un rol amplio de esos mecanismos, expresando la organización de los trabajadores en el sector.

Sin embargo, el ejemplo de Ford de Brasil parece explicitar el hecho de que escenarios de abertura de nuevas unidades productivas en el Brasil contemporáneo tienden a problematizar tales niveles de formalización de la negociación capital-trabajo, considerando la prevalencia de estándares igualmente diferenciados acerca de los mecanismos de complementación salarial, por ejemplo, en cuanto a abonos salariales, y principalmente, la PRL, bastante rebajada en CIFN.

De otro lado, en las corporaciones mexicanas parece predominar un proceso evolutivo de formalización de las mismas negociaciones,

siendo Bimbo de Brasil el ejemplo más claro de esa tendencia. Así, en esta empresa, la ausencia de muchos de los mecanismos de gratificación adicional, auxilio, entre otros, en los primeros ACTs de esta década, contrastan con su progresiva inclusión en aquellos más recientes, constituyendo el ACT 2012/2013 un punto de inflexión, al incorporar formalmente la remuneración adicional por trabajo nocturno, el pago de horas extra y abono mensual para empleadas madres.

En el caso de América Móvil, sin embargo, la presencia ostentosa de esos mecanismos en los ACTs más recientes es atenuada por el uso igualmente amplio de procedimientos de subcontratación en muchos de sus procesos de trabajo.

La temática del contrato de trabajo asume enorme relevancia en las estrategias de relaciones de trabajo de las corporaciones estudiadas, llegando hasta a predominar en los sectores de telecomunicaciones y financiero. Dadas las semejanzas estructurales entre esos dos sectores, en el ámbito de la economía terciaria, se entiende que el elemento clave de la subcontratación se sobreponga a las culturas laborales, gerenciales y corporativas nacionales, aproximando Citibank a América Móvil; el mecanismo también se muestra central en la estrategia de Ford de Brasil. Finalmente, a pesar de la ausencia de datos más significativos sobre el proceso en Bimbo de Brasil, es importante resaltar que la “externalización” sigue importante en la estrategia de la empresa, alcanzando, particularmente, las actividades de distribución a larga escala y de micro distribución (TRT, 2013b).

En lo que se refiere a América Móvil, su ingreso en el mercado brasileño en el contexto de la privatización de las telecomunicaciones, la posicionó en el centro de procesos de subcontratación que revirtieron la estabilidad histórica del empleo, y se mantuvieron centrales en las estrategias de relaciones de trabajo de todas las compañías presentes en el sector desde entonces. En ese sentido, las formas de reorganización y disciplinamiento de la fuerza de trabajo pasaron por procesos de “externalización” progresivos/sucesivos, que se sumaron a la emergencia de un segmento ya “externalizado” de este sector, la llamada industria de *call center*, en la cual predominan jó-

venes, mujeres, situaciones de primer empleo, bajos salarios, amplio control del trabajo, índices elevados de enfermedades ocupacionales, etc.

En ese contexto, la “externalización” -como elemento clave de la estrategia de las relaciones de trabajo de América Móvil- refleja los usos prevalentes en el sector de telecomunicaciones, mezclando políticas de rebajamiento de sueldos directos e indirectos a prácticas de deslocalización geográfica y de dualización de mercados de trabajo en su red de servicios de atendimento al consumidor (SAC). Adicionalmente, la corporación viene haciendo uso de dos modalidades específicas de subcontratación: 1) interna al grupo, en este caso Embratel-BrasilCenter, que sigue el estándar mexicano América Móvil-Tecmarketing (Montarcé, 2014), y 2) externa al grupo, como en el ejemplo Claro-TMKT.

En el caso de Citibank, la emergencia de la subcontratación se encuentra igualmente relacionada a procesos de restructuración tecnológica y organizacional en el sector financiero en los años 1990, que transformaron antiguos bancos en *holdings* bancarios diversificados, caracterizados por relaciones de trabajo y modalidades contractuales igualmente diversas, en un contexto de retracción del empleo en el sector. Mientras en un primer momento los procesos de subcontratación se restringieron a las actividades-medio, más recientemente, innovaciones tecnológicas y gestión descentralizada fragmentan las relaciones de trabajo y “precarizan” sus condiciones en las actividades-fin, bancarias y/o financieras.

En ese sentido, como en las telecomunicaciones, el ramo financiero pasó a ser caracterizado por la dualidad de las relaciones de trabajo introducida por la generalización de la subcontratación, en el cual se inserta Citibank. Sin embargo, en ambos, sector y corporación, el proceso se viene dando tanto por medio de la descaracterización de segmentos de actividades -como actividades bancarias y financieras-, y por lo tanto, no subordinados a los estándares de seguridad y relaciones sindicales tocados por el sector, como por el surgimiento de grupos profesionales encargados de parte de esas actividades bajo condiciones y relaciones de trabajo precarias, como trabajadores de lotería o teleatendientes.

Con respecto a las condiciones de trabajo, normas de personal y estabilidad, las prácticas usadas por las corporaciones estudiadas presentan más diversidad, aunque sean, en gran parte, relacionadas con las modalidades de contratación previamente comparadas.

Aunque no se presenten de forma tan ostensiva como en los sectores y corporaciones bancario y de telecomunicación, modalidades específicas de subcontratación representan mecanismos-clave no solo en las estrategias de relaciones de trabajo, sino sobre todo, adquieren peso relevante en las estrategias macroeconómicas de corporaciones automotrices. En el caso de Ford de Brasil, que se inserta en un conjunto de implantes austeros basados en parques de proveedores o consorcios modulares en Brasil a partir de los años 1990 (Abreu, Beynon y Ramalho, 2000; Sako, 2006), ese direccionamiento se vuelve claro a partir de CIFN.

El arreglo de CIFN, al responsabilizar colectivamente a los proveedores por los costos generales y fijos, deja de incorporar –formalmente- un conjunto significativo de trabajadores, siendo decisivo para la flexibilización de la organización del trabajo y adaptabilidad de la montadora a demandas de mercado. Considerando su papel en el reposicionamiento de Ford Brasil en la red corporativa de Ford Motor Co., y en la recuperación de los niveles de rentabilidad en el país a inicios de los años 2000, la modalidad de subcontratación vía producción modular constituye el *modus operandi* de la empresa en el país. Es importante destacar que tal modalidad se arraiga en la trayectoria de la estrategia de relaciones de trabajo de la corporación de la propia unidad de producción de São Bernardo do Campo (SP), volviendo a los años noventa.

En el caso de Citibank, nuevamente, los estándares rebajados de uso del trabajo se concentran, como en las telecomunicaciones, en el segmento subcontratado de trabajadores, teniendo como eje su estrategia de “externalización” al grupo empresarial. Así, las prácticas de gestión de la fuerza de trabajo de Contax, que realiza las actividades de teleatendimiento (operaciones de transferencia, pago, débito, préstamos, etc.) constituyó el eje de los datos recolectados.

En América Móvil, así como en el sector de telecomunicaciones, sus diversos procesos de trabajo son caracterizados como intensivos

en tecnologías de información y comunicación (TICs), destacándose por la capacidad de refuerzo de mecanismos de control del trabajo. Así, en América Móvil, tales procesos son organizados a partir de regímenes de metas de trabajo individuales y colectivas. Estas últimas se organizan de forma sistémica por áreas de operación de las empresas del grupo en Brasil, siendo atribuidas a equipos de trabajo. Son traducidas en metas individuales que, a su vez, operan como mecanismos de control descentralizado o implícito, vinculando sanciones y recompensas, así como responsabilidad colectiva por los resultados. El proceso de evaluación del desempeño de la corporación (Análisis de Perfil) tiene naturaleza individualizada -apoyada en habilidades y competencias-, y se organiza también a partir de metas y objetivos semestrales y anuales. Aunque ambos mecanismos estén relacionados formalmente a las condiciones de movilidad socioprofesional interna, los datos apuntan hacia una desconexión de hecho, de modo que tales elementos estarían directamente vinculados a formas de control del proceso de trabajo, por ejemplo, a través de la subordinación integral de gratificaciones y adicionales a la productividad del trabajo.

En el caso de Bimbo de Brasil, a pesar de la virtual ausencia de datos primarios, las relaciones de trabajo, y en especial, sus condiciones, aparecieron como el eje problemático en la estrategia de relaciones de trabajo de la corporación. En ese caso, cambios tecnológicos y organizacionales responderían a condiciones de trabajo insalubres en la unidad productiva de Rio de Janeiro, que habrían generado, inclusive, cuestionamientos jurídicos de STINPAN a la empresa. A su vez, la recomposición de sus estratos gerenciales con el ingreso de cuadros mexicanos, habría significado un aumento de la presión sobre los trabajadores que, a su vez, estaría anclada en la cultura gerencial mexicana e implicaría la intensificación de prácticas de explotación ilegales, como la ampliación de la jornada de trabajo efectiva.

En cuanto a la jornada de trabajo y la salud y seguridad del trabajador, no obstante la menor cantidad de informaciones obtenidas, estas nos permiten una descripción integrada de sus principales elementos. Un primer elemento, explícito en el caso de Bimbo de Brasil, apunta

hacia procesos de ampliación de beneficios no pecuniarios a los trabajadores -como la prórroga de licencia de maternidad más allá de su límite legal-, derivados de ventajas fiscales y crediticias ofrecidas por gobiernos provinciales y federal. Hasta cierto punto, procesos de ese tipo han sido replicados en el ámbito de la jornada de trabajo y de las vacaciones y licencias por las corporaciones, de modo que en la ausencia de esos mecanismos inductores, su actuación sigue restringida a los marcos legales.

Por otra parte, en lo que respecta a la salud y seguridad del trabajador, el sector financiero es un caso-clave -y el caso de Citibank representativo de esta pauta- que puede generalizarse, hasta cierto punto, a las telecomunicaciones. Así, los años 1990 habrían representado un punto de inflexión de la descomposición del oficio bancario, incorporando las TICs y reconfigurando de modo dual los procesos de trabajo relativos a la comercialización de bienes y servicios financieros, como calificados, y aquellos vinculados a los segmentos administrativos como semicalificados. Sus efectos, ya en el contexto de la competencia intensificada en los años 2000 y entablada en el ámbito comercial, tendrían efectos, de modo primordial, en la salud de los trabajadores. De ese modo, los llamados riesgos invisibles, físicos y mentales, a los cuales los trabajadores bancarios están sometidos, asumieron centralidad, conectándose a la elevación de la productividad del trabajo en el sector, y en particular, en su segmento comercial, con énfasis en metas de atracción de clientes y de venta de productos y servicios.

Finalmente, en cuanto a las relaciones sindicales, la más grande disponibilidad de informaciones permite realizar algunas reflexiones profundizadas. Primero, en todas las corporaciones investigadas, representaciones sindicales constituidas se encuentran activas, de modo que algunas de ellas asumen -inclusive- cierto protagonismo en la relación capital-trabajo.

En el caso de Ford de Brasil, una síntesis de la trayectoria de sus estrategias de relaciones sindicales apunta hacia un estándar relativamente conflictivo, poco tolerante a la negociación con organismos de representación sindical, centrado en la ampliación del control y disciplina de los trabajadores, y derivado de las culturas de gestión

y corporativa del grupo. Sin embargo, estándares específicos de organización del sector automotor brasileño -marcado por flujos e influjos de intervención estatal- y de la estructura de la representación sindical de los trabajadores metalúrgicos en São Bernardo do Campo, en el ABC paulista, en particular, han sido igualmente importantes en la conformación de las relaciones de trabajo y sindicales en las unidades de la corporación.

En ese sentido, formas de institucionalización de la participación de la representación interna de los trabajadores, asociadas a la extinción de las Comisiones de Fábrica de la empresa, experiencias cooperativas tripartita, como en la Cámara Sectorial de Industria Automovilística, además de negociaciones relativas a la transferencia de líneas de productos entre unidades de la empresa, caminan lado a lado con eventos conflictivos-clave, despidos en masa y tácticas restrictivas a la negociación, conformando un escenario complejo y tenso en la reconfiguración continua de la estrategia de relaciones sindicales de Ford de Brasil.

Fundamentalmente, la representación sindical de los metalúrgicos de Ford de Brasil, teniendo al frente STIM-ABC, se ha demostrado, a lo largo de las últimas décadas, capaz de influenciar las decisiones gerenciales de la corporación, cubriendo proyectos de vehículos, como el Ford Ka, lanzado en 1997, el mantenimiento y renovación de unidades productivas, como el Complejo Industrial de São Bernardo do Campo, y ha provocado además, procesos de integración de los trabajadores de la empresa a escala nacional desde 2005, como el apoyo de CNM y en el ámbito del proyecto de creación de un comité mundial de trabajadores del grupo Ford. En ese sentido, si bien las prácticas antisindicales siguen siendo constitutivas de las estrategias de la empresa en Brasil, las formas de representación de los trabajadores capitaneadas por STIM-ABC vienen impulsando cambios sustanciales en la forma en que ellas se concretan.

En el caso de Citibank, una configuración específica de relaciones de poder hace de SP Bancarios un agente desproporcionalmente relevante en la configuración efectiva de la estrategia de relaciones sindicales de la empresa. El sindicato, habiendo sido exitoso en introducir y preservar prácticas de negociación colectiva sectorial a escala na-

cional, se viene articulando -actualmente- a escala internacional, por medio de su afiliación a UNI y de la elaboración de Acordos Marco Internacionais, contando con el apoyo de CONTRAF. Esa estrategia de internacionalización es particularmente relevante en Latinoamérica, pues busca influenciar marcos regulatorios laborales y el comportamiento corporativo en contextos dotados de menores niveles de protección social, reconstituyendo las condiciones de oposición a redes financieras globales.

En especial, considerando la estructura nacional de la negociación colectiva en Brasil -capitaneada por FENABAN y por los principales bancos operando en el país-, el protagonismo sindical del SP Bancarios, además de la ya referida posición intermediaria de Citibank en el mercado bancario nacional y ausencia relativa de autonomía de sus cuadros directivos frente a la matriz norteamericana, se observa un cuadro de operación complejo en lo que respecta a sus estrategias laborales y de relaciones sindicales. En la práctica, el contexto brasileño es conducente a la preservación de condiciones y relaciones de trabajo referenciales mínimas para trabajadores directos de instituciones bancarias, de modo que la negociación colectiva liderada por CONTRAF opera como *benchmark* sectorial, presionando -en especial- a organizaciones como Citibank, en el establecimiento de acuerdos similares a los de los bancos más grandes,

A pesar de ese posicionamiento privilegiado de representación sindical de los bancarios, “salidas” fuera de los marcos de la negociación colectiva formal hacen parte de la estrategia de Citibank -como demuestra el papel de la “externalización” en sus modalidades de contratación-, caracterizándose por reducido espacio para la negociación acerca de la incorporación de innovaciones tecnológicas y organizacionales, condiciones de trabajo, etc. Además, la combinación de la independencia de las áreas de negocio de la organización y la baja autonomía para definir las estrategias de clientes conduce, sin embargo, a relaciones sindicales menos negociadas, con los cuadros directivos de la institución frente a metas operacionales y financieras estrictas.

En el caso de América Móvil, en particular, la representación de los trabajadores es organizada a escala provincial, siendo SINTTEL/

RJ -ligado a FENATTEL/RJ y a CUT- su representante institucional en Rio de Janeiro. Sin embargo, el proceso de negociación colectiva se lleva a cabo a nivel de la empresa. En ese sentido, considerando la presencia de al menos tres segmentos corporativos en el sector de telecomunicaciones (operadoras, proveedoras y *call centers*), la negociación colectiva está profundamente fragmentada, e incluso, ha sido un desafío para SINTTEL/RJ la representación de los segmentos más “precarizados” de la fuerza de trabajo.

A pesar de esta estructura adversa y de los esfuerzos de las operadoras en mantenerse ajenas a las relaciones y condiciones de trabajo en proveedores y *call centers*, SINTTEL/RJ y FENATTEL vienen originando mecanismos formales de negociación colectiva, sustentando comisiones nacionales de negociación con los principales grupos empresariales del sector, entre los cuales está América Móvil, y presionando por la elaboración de una Convenção Coletiva de Trabalho (CCT). Por otra parte, mecanismos informales de influencia mutua, como la firma de ACTs en acuerdos previos y/o firmados en el ámbito del propio grupo, son puestos en práctica en la red empresarial de América Móvil.

Desde la perspectiva de la estrategia de relaciones sindicales de la corporación, no obstante, esa influencia se limita a los espacios y mecanismos de negociaciones institucionalizados, y la cuestión de la estabilidad en el empleo de líderes sindicales es un símbolo de las prácticas restrictivas de la organización sindical no formal por parte de las empresas del grupo, en el ámbito de la organización y representación en los locales de trabajo. En ese sentido, SINTTEL/RJ se ha constituido un agente-clave de presión sobre la estrategia de relaciones sindicales de la corporación.

En el caso de Bimbo de Brasil, la representación y la negociación colectiva están organizadas de la misma forma que en el ejemplo de América Móvil, y STINPAN es el representante de los trabajadores en Rio de Janeiro. Como ya se ha referido, las condiciones de trabajo insalubres en la unidad productiva de la corporación motivaron denuncias del sindicato e inversiones posteriores de la empresa en su perfeccionamiento, aunque STINPAN sigue insistiendo en las demandas retroactivas de dos acciones judiciales.

No obstante esos elementos problemáticos, la relación empresa-sindicato es descrita informalmente como amistosa, presentando incluso cierta subordinación al sector de Recursos Humanos de la corporación. Esa percepción se apoya en el análisis de los ACTs entre 2009 y 2014, que explicitan vínculos entre beneficios ofrecidos a trabajadores sindicalizados por STINPAN con descuentos directos en la nómina de salarios, o incluso, donaciones directas de la empresa al sindicato. Además, la estrategia de relaciones sindicales de Bimbo de Brasil se ha pautado igualmente por la garantía de espacios y derechos de representación institucionalizados, como de liberación de empleados para actividades sindicales, garantía de accesos a STINPAN al local de trabajo, etc.

## CONSIDERACIONES FINALES

La búsqueda racional y consistente de fines económicos a escala global, esto es, estrategias corporativas transnacionales, es definida a nivel de redes globales de producción (RGPs) (Henderson *et al.*, 2011). Sin embargo, su conformación empírica es determinada por configuraciones sociotécnicas (De La Garza, 2001; 2014) específicas, caracterizadas por formas de organización del trabajo, perfiles de mano de obra y tipos de sindicalismo y relaciones de trabajo, y erigidas en el ámbito de culturas laborales, gerenciales y empresariales específicas (Hernández, 2012; 2014).

Así, el análisis de la intersección entre agencia económica y estructuras y agencias sociales propuesta en el texto, permitió criticar perspectivas simplistas centradas en agentes-clave, y en especial, en nociones de agencia irrestricta y movilidad plena de corporaciones transnacionales. En ese sentido, la propuesta presentada favoreció la desconstrucción de modelos analíticos empíricamente refutables.

Por otra parte, la representación teórico-metodológica de esa complejidad en RGPs y configuraciones sociotécnicas operacionalizadas analíticamente a través de las cinco dimensiones identificadas (estrategias financiera, de inversión, de mercado, tecnológica

y de relaciones de trabajo y sindicales), hizo posible la comparación de los modos de comportamiento de los agentes económicos, siendo potencialmente aplicable a múltiples contextos territoriales. En ese sentido, el abordaje es empíricamente adecuado, dotado de enfoque relacional y metodológicamente comparativo.

En los cuatro casos investigados, las capacidades relativas de gestión y de ejercicio del poder corporativo fueron constituidas a partir de las dimensiones de la estrategia corporativa, siendo condicionadas estructuralmente por dos factores-clave. El primero se refiere al modelo de relaciones de trabajo y sindicales, específicamente brasileño, que arraiga asimétricamente las acciones corporativas. Este modelo, en el cual la regulación estatal sigue desempeñando un papel relevante, preserva y reproduce las capacidades diferenciales y combinadas de los agentes sociales de hacer valer sus intereses e influenciar decisiones y resultados económicos de las CTNs investigadas, a pesar de cambios coyunturales significativos en los planes económico y político.

El segundo elemento en cuanto a los propios agentes sociales, ejemplificados por las organizaciones sindicales en diferentes escalas, ejercen poder colectivo y disputan cotidianamente la reproducción de aquel modelo. Así, en gran parte, los casos demuestran la vigencia de padrones de relaciones de trabajo y sindicales, en especial, en los cuales los trabajadores y sus organismos de representación desempeñan papeles influyentes en la conformación empírica de las estrategias corporativas en diferentes grados, siendo los sectores bancario y automotor sus ejemplos más expresivos.

El análisis de la actuación de las empresas transnacionales en el contexto brasileño, a partir de ese abordaje teórico-metodológico, también evidencia estándares de operación diferenciados, según estructuras regionales y sectoriales específicas, a pesar del efecto, en gran parte generalizado, del paradigma del *shareholder value* (Froud *et al.*, 2000), en el estrechamiento de las capacidades gerenciales nacionales de definición e implementación de estrategias.

En ese sentido, el análisis expresa una tensión constitutiva del modelo. De un lado, las dimensiones estratégicas -en especial, de mercado- de la operación de las corporaciones, son potencialmente

conducentes a la homogeneización del comportamiento de las empresas y estandarización de las estrategias corporativas, elemento reconocido por los propios entrevistados, particularmente, en cuanto a las estrategias de relaciones de trabajo y sindicales, y al papel de la subcontratación en ellas. De otro, más allá de las formas específicas de definición y ejecución de esas dimensiones estratégicas, de los cambios en los contextos nacional y regionales donde son implementadas y de las trayectorias históricas corporativas diferenciadas, la especificidad de la acción sindical en Brasil, constitutiva de las configuraciones sociotécnicas en los cuatro casos, demostró la existencia de divergencias significativas en los modelos económico y productivo efectivamente encontrados.

Cuadro 1. Síntesis de las conclusiones.

	<b>América Móvil</b>	<b>Bimbo de Brasil</b>	<b>Citibank</b>	<b>Ford de Brasil</b>
<b>Estrategia de Mercado</b>	Integración organizacional: estructura combinada de telefonía fija, móvil, internet y TV por cable.	Expansión y diversificación regional de unidades de producción y comercialización.	Estrategia de nicho (foco en el valor transaccional por cliente) y énfasis en el segmento corporativo.	Diversificación regional de unidades de producción (CIFN).
<b>Modelo de producción y oferta de bienes/servicios</b>	Plataforma tecnológica integrada (estructura de red de Embratel) y oferta integrada de servicios (paquetes o 'combos').	Estándares de producción replicados de EUA y México, y eficiencia energética.	Relocalización de segmentos de I&D y tecnológicos en México.	Producción flexible (estructuras horizontales y productos modulares, cf. One Ford) e I&D/proyectos de vehículos brasileños.
<b>Salarios</b>	Estándar de remuneración rebajado y recomposición salarial limitada.	Estándar de remuneración rebajado y recomposición salarial significativa.	Estándar de remuneración relativamente elevado y recomposición salarial significativa.	Estándar de remuneración relativamente elevado, recomposición salarial significativa y doble estándar regional de uso y remuneración (São Paulo x Bahia).
<b>Negociación formal</b>	Nivel bajo y estancamiento de la formalización de las negociaciones.	Nivel bajo y evolución progresiva de la formalización de las negociaciones (ACT 2012/2013 referencial).	Nivel relativamente elevado de formalización de las negociaciones (CCT define amplio abanico de gratificaciones, auxilios, etc.).	Nivel relativamente elevado de formalización de las negociaciones y doble estándar regional de negociación (abonos y PLR rebajados en Bahia).

Cuadro 1. Continuación.

	<b>América Móvil</b>	<b>Bimbo de Brasil</b>	<b>Citibank</b>	<b>Ford de Brasil</b>
<b>Subcontratación</b>	Rebajamiento de salarios directos e indirectos, deslocalización geográfica y dualización de mercados de trabajo en red de SAC. Dos modalidades de subcontratación: interna (Embratel-BrasilCenter) y externa/ilegal (Claro-TMKT).	Presencia ostensiva en actividades de distribución en amplia escala y de micro distribución.	Rebajamientos de salarios directos e indirectos, y dualización de mercados de trabajo (bancarios/financiaros x trabajadores de lotería/teleatendientes).	Subcontratación vía producción modular (parque de proveedores de piezas de automóvil, cf. CIFN).
<b>Relaciones de trabajo</b>	Uso intensivo de TICs y formas de organización del trabajo como mecanismos de control del proceso (metas y recompensas individuales y colectivas y sistemas de evaluación de desempeño individuales).	Cambios tecnológicos, organizativos y de cultura gerencial, responsables por condiciones de trabajo insalubres.	Estándares rebajados de uso del trabajo concentrados en el segmento subcontratado.	Uso de formas complejas de organización del trabajo (metas y recompensas) como mecanismos de control.
<b>Jornada de trabajo</b>	Operación restringida a marco legal y ampliación de riesgos físicos y mentales.	Operación restringida al marco legal: ampliación de beneficios no pecuniarios relacionada a incentivos fiscales/crediticios gubernamentales.	Ampliación de los riesgos físicos y mentales (salud del trabajador), vía elevación de la productividad en el segmento comercial (metas de atracción de clientes y de ventas).	Operación restringida al marco legal.

<p><b>Relaciones sindicales</b></p>	<p>Representación provincial (SINTEL/RJ) de los trabajadores y negociación a nivel de la empresa (fragmentada); tentativas de mecanismos formales (vía corporación y CCT) e informales (referenciamiento en ACTs previos o internos al grupo). Estrategia restringida a espacios y mecanismos de negociación institucionalizados (ej. estabilidad de líderes).</p>	<p>Representación provincial (STINPAN) de los trabajadores y negociación a nivel de la empresa. Relación de subordinación empresa-sindicato (vínculos entre beneficios sindicales y descuento en nómina de salario y donaciones de la empresa). Estrategia restringida a espacios y mecanismos de negociación institucionalizados.</p>	<p>Representación regional (SP Bancarios) y negociación sectorial nacional (integrada), con tendencia a la preservación de condiciones y relaciones de trabajo referenciales para trabajadores directos. Articulación internacional (UNI y Acordos-Marco), espacio de negociación de innovaciones restringido, con independencia de áreas y baja autonomía en la definición de estrategias de los cuadros directivos.</p>	<p>Representación regional (STIM-ABC/STIM-Camaçari) y negociación a nivel de la unidad fabril (fragmentada). Estándar relativamente conflictivo (negociación restringida, derivada de culturas gerencial y corporativa, despidos en masa, etc. x representación institucionalizada de trabajadores). Influencia sindical sobre decisiones gerenciales (proyectos, líneas de producción y articulación nacional e internacional (comité mundial) de los trabajadores.</p>
-------------------------------------	--	--	---	--

**BIBLIOGRAFÍA**

- Abreu, Alice; Beynon, Huw; Ramalho, José R. (2000) “‘The Dream Factory’: VW’s Modular Production System in Resende, Brazil”. *Work, Employment & Society*, Sage Publications, vol. 14, No. 2, pp. 265-282.
- AE (2012) *Bimbo investe US\$ 29 mi em nova fábrica em Brasília*. Disponível em <[http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/78223\\_BIMBO+INVESTE+US+29+MI+EM+NOVA+FABRICA+EM+BRASILIA](http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/78223_BIMBO+INVESTE+US+29+MI+EM+NOVA+FABRICA+EM+BRASILIA)>. Acesso em 17 out. 2013.
- Agência Estado (2008) *Mexicana Bimbo compra a Nutrella Alimentos*. Disponível em <<http://www.estadao.com.br/noticias/economia,mexicana-bimbo-compra-a-nutrella-alimentos,169364,0.htm>>. Acesso em 17 out. 2013.
- Amato, Fábio (2014) *Claro terá que abrir capital para incorporar Embratel, decide Anatel*. G1, Globo.
- ANFAVEA. Anuário da Indústria Automobilística Brasileira 2015. São Paulo (2015).
- Bacen. Ranking das Instituições Financeiras no Brasil (2013).
- Bimbo (2012) *Daniel Servitje in Milling and Baking News-Part 2*. Disponível em <<http://www.grupobimbo.com/en/press-room/news/964/971/daniel-servitje-in-milling-baking-news-part-2.html>>. Acesso em 07 nov. 2013.
- Bimbo (2013) Integrated Annual Report (com datos 2012) Disponível em <[http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/download\\_arquivos.asp?id\\_arquivo=F3FD1D07-7F1D-4AE5-AF41-223672C64318](http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/download_arquivos.asp?id_arquivo=F3FD1D07-7F1D-4AE5-AF41-223672C64318)>. Acesso em 17 out. 2013.
- Bimbo do Brasil (2011) *Grupo Bimbo: uma empresa altamente produtiva e plenamente humana*. Informe anual 2010 mzweb.com.br
- BN Americas (2001) *Bimbo Invests US\$50mn in Internet Initiatives*. Disponível em <[http://www.bnamericas.com/news/technology/Bimbo\\_Invests\\_US\\*50mn\\_in\\_Internet\\_Initiatives](http://www.bnamericas.com/news/technology/Bimbo_Invests_US*50mn_in_Internet_Initiatives)>. Acesso em 22 out. 2013.
- Borges, Jacqueline F.; Reis, Germano G.; Fleury, María Teresa L. (2009) *Da América Latina para o Mundo: a Internacionalização de Empresas Latino-Americanas que Atendem ao Consumo Final de Alimentos*. 3Es-IV Encontro de Estudos sobre Estratégia. Disponível em <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es\\_2009/2009\\_3ES426.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2009/2009_3ES426.pdf)>.

- Brandl, Bernd (2013) "Collective Bargaining". *Sociology of Work: An Encyclopedia*, Sage Publications, vol. 1, 2013. p. 98-103.
- Brasil. Lei Nº 11.648, de 31 de Março de 2008. Brasil, 2008.
- Casanova, Lourdes (2009) *Global Latinas: Latin America's Emerging Multinationals*. New York, Palgrave Macmillan.
- Cidade Biz (2002) *América Móvil vai pagar US\$ 366 mi por controle da Telecom Americas*. Disponível em <[http://cidadebiz.ig.com.br/paginas/12001\\_13000/12063-1.html](http://cidadebiz.ig.com.br/paginas/12001_13000/12063-1.html)>. Acesso em 30 oct. 2013.
- Citibank (2012) *Relatório de Sustentabilidade 2012*. Disponível em <<https://www.citibank.com.br/resources/pdf/institucional/2012.pdf>>. Acesso em 05 out. 2013.
- \_\_\_\_\_ (2011) *Finanças Responsáveis. Relatório de Sustentabilidade 2010/2011*. Disponível em <[https://www.citibank.com.br/resources/pdf/institucional/2010\\_2011\\_Interativo.pdf](https://www.citibank.com.br/resources/pdf/institucional/2010_2011_Interativo.pdf)>. Acesso em 06 out.
- Citigroup (2012) *Citi's Implementation of the Data Management Maturity Model*. Disponível em <<http://edmcouncil.org/downloads/20120322.CITI.Implementation.of.DMMM.pdf>>. Acesso em 06 out. 2013.
- Claro (2013) História da Claro. Disponível em <<http://cartilhaclaro.comunidades.net/index.php>>. Acesso em 30 out. 2013.
- CNM/CUT (2008) *Encontro discute criação de comitê mundial dos trabalhadores na Ford*.
- De la Garza, Enrique (2014) "Empresas Transnacionales, Discusiones Teóricas para su Estudio". Revista *Trabajo*, Centro de Análisis del Trabajo-Organización Internacional del Trabajo-Plaza y Valdés Editores, vol. 8, No. 12, pp. 5-23.
- \_\_\_\_\_ (2001) "La epistemología crítica y el concepto de configuración". *Revista Mexicana de Sociología*, Instituto de Investigaciones Sociales-Universidad Nacional Autónoma de México, vol. 63, No. 1, pp. 109-127.
- De Sena, Isnar (2009) *Fábricas de Lesões: trabalho, adoecimento e ação sindical no complexo automobilístico baiano*. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, Universidade Federal da Bahia.
- DIEESE (2014) Política de Valorização do Salário Mínimo: valor para 2014 será de R\$724,00. Distrito Federal. Portaria No. 185. Brasília, DF, 2013. Acesso em 17 out. 2013.

- Egalbois (2019) Bimbo Case Study. Disponível em <<http://www.slideshare.net/egalbois/bimbo-case-study>>. Acesso em 17 out. 2013.
- Embrapar (2012) Relatório da Administração - Embratel Participações S.A. Disponível em <<http://www.embratel.com.br/Embratel02/files/dc/14/01/DF%20EBPAR%202011-22-03-2012.pdf>>. Acesso em 30 out. 2013.
- Estevez-Abe, Margarita; Iversen, Torben; Soskice, David (2001) “Social Protection and the Formation of Skills: a reinterpretation of the Welfare State”. *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford University Press, pp. 145-183.
- FB Terceirizadas (2011) *Sindicato faz retrospectiva da terceirização*. FB Terceirizadas, São Paulo.
- FEM-CUT/SP (2010) Rede de trabalhadores na Ford realiza encontro na sede da FEM e CNM-CUT.
- FIEB (2013) *Bimbo do Brasil Ltda*. Disponível em <[http://www.fieb.org.br/guia/dados\\_industria.asp?industria=7622](http://www.fieb.org.br/guia/dados_industria.asp?industria=7622)>. Acesso em 17 out. 2013.
- Fontes, Paulo; Macedo, Francisco (2014) “As Ambivalências das Conquistas: os dilemas do Sindicato dos Bancários de São Paulo na era Lula”. *O Sindicalismo na Era Lula: paradoxos, perspectivas e olhares*, Fino Traço, pp. 333-356. (Trabalho & Desigualdade), 1 ed.
- Ford Brasil (2013) *Fábricas no Brasil: São Bernardo do Campo*. Disponível em <<http://www.ford.com.br/sobre-a-ford/fabricas-no-brasil/sao-bernardo-do-campo>>. Acesso em 03 out. 2013.
- Froud, Julie *et al.* (2000) “Shareholder value and Financialization: consultancy promises, management moves”. *Economy and Society*, University of California Press, vol. 29, No. 1, pp. 80-110.
- Fujii, Gerardo (2009) “Las relaciones laborales en México: rigidez legal y flexibilidad de hecho”. *Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración*, Ministerio de Trabajo e Inmigración, No. 81, pp. 105-133.
- Disponível em <[http://www.empleo.gob.es/es/publica/pub\\_electronicas/destacadas/revista/numeros/81/105.pdf](http://www.empleo.gob.es/es/publica/pub_electronicas/destacadas/revista/numeros/81/105.pdf)>.
- Gimenes, Cristina (2012) TST decide que terceirização de call center na Claro é ilegal.
- Gitahy, Leda; Bresciani, Luis P. (1998) “Reestruturação produtiva e Trabalho na Indústria Automobilística Brasileira”. Textos para Discussão DPCT, Campinas, UNICAMP, 58 páginas.

- Gómez, Willebaldo (2014) “Reestructuración y flexibilidad en la industria automotriz mexicana: el caso de Ford Cuautitlán”. Revista *Trabajo*, Centro de Análisis del Trabajo-Organización Internacional del Trabajo-Plaza y Valdés Editores, vol. 8, No. 12, pp. 79-100.
- Goulart, J. (2013) “A nova estratégia do Citibank no Brasil: voltar a ser o velho Citi”. Disponível em <<http://www.estadao.com.br/noticias/impreso,a-nova-estrategia-do-citibank--no-brasil-voltar-a-ser-o-velho-citi--,1075206,0.htm>>. Acesso em 05 out. 2013.
- Henderson, J. *et al.* Redes de produção globais e a análise do desenvolvimento econômico. Revista *Pós Ciências Sociais*, vol. 9, No. 15, pp. 143-140, 2011.
- Hernández Romo, Marcela (2014) “Alternativas para el análisis de las multinacionales. ¿Hacia dónde va el Neo-institucionalismo?” Revista *Trabajo*, Centro de Análisis del Trabajo-Organización Internacional del Trabajo-Plaza y Valdés Editores, vol. 8, No. 12, pp. 25-58.
- \_\_\_\_ (2012) *Estrategias empresariales en la subcontratación internacional: la influencia de las configuraciones culturales y subjetivas*. México, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapala-Plaza y Valdés Editores
- Lexicar Brasil (2014) Ford. Lexicar Brasil.
- Montarcé, Inés (2014) “Estrategias de Relaciones Laborales en *Call Centers*: un estudio de casos en la Ciudad de México”. Revista *Trabajo*, Centro de Análisis del Trabajo-Organización Internacional del Trabajo-Plaza y Valdés, vol. 8, No. 12, pp. 103-123.
- Moreira, Talita (2004) “Socorro mexicano reduz perda da BCP”. Disponível em <<http://noticias.uol.com.br/economia/ultnot/valor/2004/07/28/ult1913u12427.jhtm>>. Acesso em: 30 out. 2013.
- MTE. Convenção Coletiva de Trabalho 2012/2013, firmada entre o SIMMEB e o STIM-CAMAÇARI e outros. BA000619/2012. 2012.
- O Estado de Sao Paulo. Setor de pães industrializados fatura R\$ 3,5 bi em 2012 (2013). Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI334362-17180,00-SETOR+DE+PAES+INDUSTRIALIZADOS+FATURA+R+BI+EM.html>>. Acesso em: 20 out. 2013.
- Ogier, T.; Prada, P. (2004) “High gear: under Antonio Maciel Neto, Ford in Brazil is posting its first profits in a decade”. Revista *Latin Trade*, No. 12.

- Pereira, Diamantino (2002) “A nova espacialidade do trabalho: o fordismo e a “produção enxuta” na Ford”. *Scripta Nova: revista electrónica de geografia y ciencias sociales*, vol. 6, No. 119. Disponível em: <<http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn119-90.htm>>.
- Ramalho, J. R.; Cordeiro, M.; Silva, E. Â. “O Movimento Sindical Urbano no Exercício da Participação”. *Movimentos Sociais e Esfera Pública: o mundo da participação*. Rio de Janeiro, Colégio Brasileiro de Altos Estudos-Universidade Federal do Rio de Janeiro, vol.1, pp. 41-65.
- Ramalho, José R.; Rodrigues, Iram J. (2013) “Sindicato, desenvolvimento e trabalho: crise econômica e ação política no ABC”. *Caderno CRH*, Universidade Federal da Bahia-Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas-Centro de Recursos Humanos, vol. 26, No. 68, pp. 217-231,
- Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-49792013000200002&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-49792013000200002&nrm=iso)>.
- \_\_\_\_\_ (2010) “Sindicato, crise econômica e estratégias regionais novas dimensões da participação política no ABC Paulista”. *Caderno CRH*, Universidade Federal da Bahia-Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas-Centro de Recursos Humanos, vol. 23, No. 59, pp. 339-351.
- Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-49792010000200009&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-49792010000200009&nrm=iso)>.
- Rangel, W. (2010) “Bimbo inaugura planta de US\$ 12 mi”. Disponível em: <[http://www.abgroup.com.br/antigo/httpdocs/mercado\\_bimbo\\_12mi.htm](http://www.abgroup.com.br/antigo/httpdocs/mercado_bimbo_12mi.htm)>. Acesso em 17 out. 2013.
- Reuters (2003) “BCP Nordeste é vendida para a Telecom Américas”. Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/reuters/ult112u29261.shtml>>. Acesso em 30 out. 2013.
- Revista Controle & Instrumentação (2005) “Projeto Piloto para escala mundial”.
- Rullan, Samantha; Romero, Daniel (2012) “América Móvil: conquering the Latin American mobile telephone”, *BALAS Annual Conference*, Adolfo Ibáñez University (UAI) School of Business.
- Sako, Mari (2006) “Administrando Parques Industriais de Autopeças no Brasil: uma comparação entre Resende, Gravataí e Camaçari”. *Caderno CRH*, Universidade Federal da Bahia-Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas-Centro de Recursos Humanos, vol. 19, No. 46, pp. 61-73.

- Disponível em <<http://www.cadernocrh.ufba.br/viewarticle.php?id=73>>.
- Santos, Rodrigo S. P. Quadro-Síntese dos Acordos Coletivos entre STIM-ABC e FORD (2010-2015). 2014a.
- Santos, Rodrigo S. P. Quadro-Síntese dos Acordos Coletivos entre STINPAN e Bimbo do Brasil (2009-2014). 2014b.
- Scriboni, Marília (2011) “Correspondente bancário é regulado por resolução do BC”. Consultor Jurídico, [conjur.com.br](http://conjur.com.br)
- SECOM (2009) Inauguração de Fábrica do Grupo Bimbo em Salvador. Disponível em <<http://www.comunicacao.ba.gov.br/informes/2009/09/03/inauguracao-de-fabrica-do-grupo-bimbo-em-salvador/>>. Acesso em 17 out 2014.
- SINTEL/CE (2011) “Assédio Moral na Embratel”. Disponível em <<http://www.sinttelce.org.br/site/the-news/90-nota-de-falecimento>>. Acesso em 31 out. 2013.
- SINTEL/RJ (2014) “Claro e Embratel negociam dias 17 e 18”. [sinttelrio.org.br](http://sinttelrio.org.br), No. 1.215.
- \_\_\_\_\_ (2013) “Campanha das Operadoras: Proposta da Claro é rejeitada”. Disponível em <<http://www.sinttelrio.org.br/Noticia.aspx?id=3914>>. Acesso em 31 out. 2013.
- SINTEL/RJ; AMORJ/IFCS/UFRJ; ESS/UFF (2012) “As Mulheres e o Mundo do Trabalho nas Telecomunicações”. [sinttelrio.org.br](http://sinttelrio.org.br)
- SINTEL/RN (2013) “Claro inicia negociação do Acordo Coletivo”. Disponível em <<http://www.sinttelrn.org.br/leitura?noticia=6122>>. Acesso em 31 out. 2013.
- SINTEL/RO (2012a) “Embratel: Trabalhadores há 19 Dias sem Salários e Benefícios. Ligação Direta”. [sinttelrio.org.br](http://sinttelrio.org.br)
- SINTEL/RO (2012b) “Trabalhadores terceirizados da EMBRATEL/CLARO continuam sem receber salários”.
- Disponível em <<http://www.sinttel-ro.org.br/?nav=verNoticia&id=516>>. Acesso em: 31 out. 2013.
- STINPAN (2014) STINPAN fecha acordo coletivo com a BIMBO DO BRASIL. [stinpan.org.br](http://stinpan.org.br)
- Teleco (2013) “Market Share das Operadoras de TV por assinatura”. Disponível em <<http://www.teleco.com.br/optva.asp>>. Acesso em 07 nov. 2013.

- \_\_\_\_\_ (2004) “Quem vai comprar a Embratel?”. Disponível em <<http://www.teleco.com.br/comentario/com25.asp>>. Acesso em 30 out. 2013.
- TRT (2013a) Processo: 0000195-59.2013.5.01.0039-AI. Disponível em <[http://bd1.trt1.jus.br/xmlui\\_portal/bitstream/handle/1001/520180/00001955920135010039%2314-10-2013.pdf?sequence=1](http://bd1.trt1.jus.br/xmlui_portal/bitstream/handle/1001/520180/00001955920135010039%2314-10-2013.pdf?sequence=1)>. Acesso em 23 out. 2013.
- \_\_\_\_\_ (2013b) Processo: 0000964-81.2011.5.01.0057-RTOrd. Disponível em <<http://bd1.trt1.jus.br/xmlui/bitstream/handle/1001/459755/00009648120115010057%2307-02-2013.pdf?sequence=1>>. Acesso em 23 jun. 2014.
- \_\_\_\_\_ (2012a) Processo: 0025700-98.2007.5.01.0027-RTOrd. Disponível em <<http://bd1.trt1.jus.br/xmlui/bitstream/handle/1001/380311/00257009820075010027%2329-06-2012.pdf?sequence=1>>. Acesso em 23 out. 2013.
- \_\_\_\_\_ (2012b) Processo: 0120600-96.2006.5.01.0063-RO. Disponível em <<http://bd1.trt1.jus.br/xmlui/bitstream/handle/1001/442554/01206009620065010063%2321-11-2012.pdf?sequence=1>>. Acesso em 23 out. 2013.
- \_\_\_\_\_ (2011) Processo: 0000663-66.2010.5.06.0143 (RO). Disponível em <[https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=13&ved=0CDwQFjACOAo&url=http%3A%2F%2Fwww1.trt6.jus.br%2FconsultaAcordaos%2Facordao\\_inteiroteor.php%3FCOD\\_DOCUMENTO%3D801212011&ei=AhhoUquWO87qiQLn6YG4DA&usq=AFQjCNE7NaylWS9UYzMl0j30MdAo98Goyw&sig2=58GIB2jqh4ALQ0G0QcntnQ](https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=13&ved=0CDwQFjACOAo&url=http%3A%2F%2Fwww1.trt6.jus.br%2FconsultaAcordaos%2Facordao_inteiroteor.php%3FCOD_DOCUMENTO%3D801212011&ei=AhhoUquWO87qiQLn6YG4DA&usq=AFQjCNE7NaylWS9UYzMl0j30MdAo98Goyw&sig2=58GIB2jqh4ALQ0G0QcntnQ)>. Acesso em 23 out. 2013.
- Vadodaria, R. (2013a) Project Rainbow: Citi’s One Platform To Rule Them All - Part 1. Disponível em <<http://www.bankteck.com/2013/08/project-rainbow-citi-one-platform-to.html>>. Acesso em 06 out. 2013.
- \_\_\_\_\_ (2013b) Project Rainbow: Citi’s One Platform To Rule Them All - Part 2. Disponível em <<http://www.bankteck.com/2013/08/project-rainbow-citi-core-banking-platform.html>>. Acesso em 06 out. 2013.
- Valor Economico (2007) “Seven Boys e Panco travam, na surdina, forte disputa”. Disponível em <<http://www.datamark.com.br/noticias/2007/6/seven-boys-e-panco-travam-na-surdina-forte-disputa-100175/>>. Acesso em 20 out. 2013.
- \_\_\_\_\_ (2006) “Grupo Bimbo vai às compras para se tornar líder mundial”. Disponível em <<http://www.datamark.com.br/noticias/2006/5/grupo-bi>>.

mbo-vai-as-compras-para-se-tornar-lider-mundial-97096/>. Acesso em 17 out. 2013.

Zylberstajn, Helio (2005) “President Lula’s union reform”. Quinto Congreso Regional Americano de Relaciones de Trabajo, Santiago, Chile. Achilera: airt. pp. 591-610.



# CAPÍTULO VII

## ESTRATEGIAS DE RELACIONES LABORALES EN EMPRESAS MULTINACIONALES EN VENEZUELA

CONSUELO IRANZO Y LEONARDO VIVAS<sup>1</sup>

### INTRODUCCIÓN

Como bien se podrá apreciar a lo largo del texto, en el caso de Venezuela, las relaciones laborales establecidas a lo largo del siglo XXI, en el marco del proyecto denominado socialismo bolivariano, han sido determinantes en la particular configuración socio técnica de las empresas analizadas. Por tal razón, el período en el que con-

---

<sup>1</sup> Consuelo Iranzo, doctora en Sociología del Trabajo por la Universidad de Paris VII, es profesora-investigadora del Cendes (Centro de Estudios del Desarrollo de la Universidad Central de Venezuela) y Directora de la Revista *Cuadernos del Cendes*. Leonardo Vivas, doctor en Economía y Finanzas Internacionales por la Universidad de Nanterre con MPhil en Estudios del Desarrollo por la Universidad de Sussex, UK, es profesor de América Latina y Desarrollo Sostenible en el posgrado de Estudios Globales y Relaciones Internacionales de Northeastern University, Boston, EUA. Ambos autores agradecen encarecidamente la valiosa ayuda prestada por Jacqueline Richter en la primera fase de la investigación.

textualizaremos nuestro estudio está acotado al transcurrido bajo el gobierno de Hugo Chávez Frías y de su sucesor, Nicolás Maduro. Comenzaremos nuestro artículo ofreciendo una descripción muy somera -por las limitaciones de espacio- del modelo económico, político y laboral en implantación, paso indispensable, además, para comprender las restricciones que este ha supuesto para la acción empresarial.

Las políticas puestas en práctica en dicho período hay que inscribirlas dentro de la ola de transformaciones que tuvieron lugar en el conjunto de América Latina en el primer quinquenio de este siglo, en especial, en aquellos países cuyos gobiernos se autocalificaron de izquierda. En nuestra opinión, la mejor forma de entender el proceso que ha tenido lugar -particularmente- en Venezuela, es mediante la conceptualización que diversos autores han realizado a partir del tipo de orientaciones y medidas adelantadas, la cual las define como componentes de un proyecto de carácter populista.<sup>2</sup>

En el caso de Venezuela, debido a que la transnacional mexicana Telcel ya no existe en el país, se estudiaron solamente las empresas Bimbo, Ford y Citibank. La recolección de la información se realizó entre 2014 y 2015, por lo que se ofrecen elementos para situar el contexto que existía en ese momento.

Desde el arribo al poder de Hugo Chávez Frías en 1999, se inició un nuevo período en la historia de Venezuela, caracterizado por intensos cambios políticos y económicos. Las acciones del gobierno, desde entonces, han modificado en forma y fondo las bases del sistema político democrático establecido en 1958. La ampliación vivida por el Estado en cobertura y autoridad fue posible gracias al acelerado incremento de los precios del petróleo desde 2004, lo que se tradujo en un fuerte y continuo crecimiento del PIB (18.3%) hasta 2008 (Guerra y Olivo, 2009). Aunque la crisis internacional condujo a su breve descenso entre 2009 y 2010 (-3.2% y -1.5%, respectivamente), en 2011 volvió a repuntar a valores similares a los de 1995 (4.2%),

---

<sup>2</sup> Al respecto sugerimos leer la entrevista realizada por Nelly Arenas y Luis Gómez a Carlos de la Torre, la cual recoge los planteamientos centrales que fundamentan dicha calificación (De la Torre, 2010).

hasta que vuelve a caer en 2013, y de ahí en adelante, cuando el país inicia una profunda crisis junto con el derrumbe de los precios del petróleo, de los cuales es totalmente dependiente.<sup>3</sup>

En los primeros años del gobierno de Chávez se estableció un fuerte control de cambios, por lo que la empresa privada dependía de la asignación de dólares por parte del Estado, para poder comprar sus insumos, y las transnacionales, en particular, para poder repatriar sus ganancias. Pero las transformaciones económicas más sustanciales que han tenido lugar tomaron cuerpo a partir de 2007, cuando el gobierno se declaró socialista. Una vez concentrado plenamente el poder en manos del ejecutivo, se dio inicio a la conversión del Estado que pasó de regulador a propietario de vastos medios de producción, a través de expropiaciones y nacionalizaciones; la ofensiva nacionalizadora (1,189 empresas) tocó capital norteamericano, francés, argentino, mexicano y también nacional, en casi todos los sectores. El monto estimado por demandas internacionales contra Venezuela por esa causa, es de 45,000 millones de dólares, entre las que se encuentra la de la empresa mexicana Gruma. Previamente había sido nacionalizada Cemex, por lo que en la actualidad, solo quedan dos grandes empresas mexicanas en el país: Bimbo y Coca-Cola Femsa (KOF).

Pero aparte de las amenazas de estatizar, otra fuente muy importante de incertidumbre -a partir de 2013- la constituye la regulación de los precios de venta de ciertos productos considerados de primera necesidad, y el establecimiento del margen de ganancia a un tope del 30%, regulación que ha resultado muy restrictiva y que ha reducido la producción en muchos rubros, pues las empresas alegan que tendrían que producir a pérdida. Desde un inicio, el funcionamiento económico ha estado supeditado a los objetivos de carácter político.

En virtud de la fuerte crisis de impopularidad entre 2002 y 2003, el gobierno de Chávez diseñó un conjunto de mecanismos de transferencia (“las misiones”) a los sectores más pobres (el gasto público

---

<sup>3</sup> A menos que se señale una fuente diferente, los datos referidos son los proporcionados por el Banco Central de Venezuela (BCV) en sus informes económicos anuales.

pasó de 20.7% a un 26% del PIB) (Manzano y Scrofina, 2011). Lo más trascendente fue que el motor del crecimiento siguió siendo el consumo y no la inversión productiva: entre 2004 y 2008, la demanda creció en un 88%, pero la producción solo lo hizo en un 62%, teniendo que ser cubierta -esa diferencia- por vía de las importaciones. En ese lapso, debido a las limitaciones cambiarias y al control de precios, la demanda insatisfecha hizo subir la inflación de 19.2% en 2004 a 30.9% en 2008, y las importaciones, en un 287% (Alonso, 2010; BCV, 2010). Dadas las coordenadas de la estrategia macroeconómica (riguroso control de cambio, controles de precios y tasas de interés, por lo general negativas, con alta tolerancia a la inflación), el sector más dinámico de la economía fue el no transable, con el sector financiero a la cabeza, con una expansión del 123% y con penalizaciones continuas a la actividad exportadora. La desindustrialización ha sido sostenida: en 1998 la industria representaba poco más del 20%, y en 2012 bajó al 13.9%.

A pesar de la fuerte legitimidad social del gobierno, su consolidación política y el férreo control de los mecanismos de poder, perdió el amplio margen de maniobra que le garantizaba el elevado precio del petróleo, a causa de una gestión financiera sostenidamente deficitaria. El resultado fue un aumento de los gastos por encima de los ingresos, un incremento del déficit público y una considerable reducción de las reservas internacionales por el incremento sostenido de las importaciones.

La crisis internacional de 2008 y la subsiguiente caída de los precios del petróleo aumentaron el déficit fiscal, pero se continuó con la presión excesiva sobre el gasto público, lo que fue reduciendo -paulatinamente- la disponibilidad de divisas en el conjunto de la economía. Con la recuperación de los precios del petróleo en 2011-2012, se aumentó la erogación a través de las políticas sociales cara a las elecciones presidenciales de ese año (Aponte, 2012; Boada y Mayorca, 2012).

Como consecuencia de estos desequilibrios, la moneda venezolana se ha debilitado progresivamente. La última devaluación oficial tuvo lugar en enero de 2013, cuando el bolívar perdió un 31.75% de su valor, pasando el dólar preferencial a 6,30 Bs y se eliminó para

importaciones.<sup>4</sup> También se crearon dos valores adicionales de la moneda (Sicad I y Sicad II) para transacciones comerciales; pero la enorme dificultad para acceder a estos dólares ha aumentando la presión sobre su valor en el mercado negro, el cual ha llegado a situarse más de 100 veces por encima de su valor preferencial.

En materia laboral, la política más importante desarrollada por el gobierno para enfrentar la informalidad y el desempleo, ha sido el aumento del empleo público, el cual pasó de un 13.9 % en 1999 a un 21% en 2012, gracias al incremento de los contratados, las estatizaciones y la incorporación de trabajadores que operaban en las contratistas petroleras. En cuanto a las remuneraciones, el *salario* mínimo mejoró progresivamente hasta 2008 (Gallo, 2008). Estos factores, unidos a las mencionadas misiones sociales, fueron decisivos para la reducción de la pobreza, y en 2010, Venezuela era el país con la mejor distribución de la riqueza en la región. No obstante, después de 2012, la pobreza volvería a remontar a casi el 40%, debido al alza inflacionaria, la reversión de muchos de los logros de la política social y el crítico decrecimiento de la inversión privada (Guerra, 2014, 2010).

Sin embargo, lo más relevante en materia de política laboral ha sido la implantación de la inamovilidad laboral, desde 2002, la promoción de un sindicalismo oficialista (autodenominado bolivariano), y la construcción de un cuerpo legal con ampliación de los derechos individuales, pero con una fuerte restricción de los derechos colectivos. En general, en los últimos años el sindicalismo ha mantenido una actitud conflictiva, la cual ha sido perseguida y criminalizada por el Estado en el sector público, pero apuntalada en el sector privado; en este, los sindicatos *bolivarianos*, en consonancia con el discurso gubernamental contra la explotación empresarial, y a menudo propiciando la expropiación, protagonizan demandas de carácter radical, siendo las transnacionales su blanco preferido. Estos sindicatos suelen estar conformados por dirigentes jóvenes y sin experiencia,

---

<sup>4</sup> <http://www.lanacion.com.ve/nacional/las-devaluaciones-en-venezuela-a-diez-anos-de-control-cambiario-cronologia/>

que han asimilado el ideal del empoderamiento popular. Otro motivo de conflicto comenzó en 2012, a raíz de la promulgación del Decreto de Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras (DLOTTT), por el cumplimiento inmediato de los nuevos derechos aprobados (Iranzo, 2011; Richter, 2012).

Por la trascendencia de algunos de los derechos incluidos en dicha ley, mencionaremos aquellos que más afectan la práctica productiva: a) se establecen mejoras en materia de remuneración por diversos renglones; b) queda instituida la inamovilidad laboral excepto por causa justificada;<sup>5</sup> c) el trabajador no podrá ser movido de su puesto de trabajo sin su autorización; d) aumenta sensiblemente el poder y la capacidad discrecional del Inspector del Trabajo; e) se reducen la jornada de trabajo (a 40 horas) y el número de horas extras permitidas, y se establece que los días de descanso deben ser continuos; y f) se prohíbe la tercerización de servicios o actividades de carácter permanente con conexidad o inherencia con el giro de la empresa.<sup>6</sup> Es síntesis, se restringe la capacidad patronal en materia de flexibilidad.

En lo relativo a la inversión extranjera, esta fluyó con fuerza durante el siglo XX, por ser Venezuela uno de los países de mayor ingreso per cápita en la región. La presencia de las transnacionales tuvo lugar en casi todas las áreas productivas, y el único sector no reservado al Estado, donde la inversión extranjera ha sido relativamente baja, es el bancario. Con la llegada del chavismo, a pesar de que se mantuvo una importante participación del capital extranjero en ciertos sectores, la inversión extranjera directa fue disminuyendo, siendo relativamente pequeña respecto a otros países de la zona, incluso más pequeños. A partir de 2011 se observa un cierto crecimiento, pero ello obedece a nuevas inversiones en el sector petrolero por parte de empresas multinacionales, dadas las dificultades de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA) para mantener los niveles de producción proyectados por el gobierno.

---

<sup>5</sup> Lo que significa que el empresario debe tramitar la calificación de despido y obtener la autorización del Inspector del Trabajo,

<sup>6</sup> Lo que ha tenido mucho valor simbólico para frenar toda especie de externalización.

A partir del 2012, la situación económica y social se fue deteriorando de manera vertiginosa, con la caída de los precios del barril de petróleo, y con ello se fue incrementando la conflictividad en todos los espacios.

Con este panorama general, se podrá comprender mejor la situación a la cual se han enfrentado las empresas que forman parte de nuestra investigación.

## 1. BIMBO

Bimbo se inicia en Venezuela en 1993, y más tarde se amplió al adquirir Holsum, tradicional empresa productora de panes, pasando a representar el 15% dentro de su corporación. La mezcla de productos de Bimbo ha variado a lo largo de los últimos años, en razón de las regulaciones de precios. Los productos más importantes que vende en la actualidad son panes de molde, panes de hamburguesas, pan de perros calientes, pan molido, pan sueco, barras, galletas, pasteles, ponqués, tortillas, casabe (pan tradicional venezolano hecho con harina de yuca), cachapas, grissinis, y otros más recientes con menos azúcares y grasas. En 2004 el Pan Blanco Bimbo se reformuló, y en 2005 se creó el Integral Bimbo, con gran éxito.

El personal de Bimbo, incluyendo discapacitados y aprendices, suma 1,114 empleados, de los cuales 341 son vendedores, 482 son operarios (“colaboradores”) y el resto, 291, personal administrativo. La planta de producción está ubicada en Guarenas, cerca de Caracas (se tiene previsto construir otra en Barquisimeto, para cubrir la zona occidental). Las oficinas de ventas y distribución están ubicadas en las principales ciudades del país: Barcelona (este del país), Maracaibo (noroccidente), Barquisimeto (centro-occidente), Caracas, Maracay y Valencia (región central del país).

La cobertura nacional de Bimbo se hace a través de dos mercados: 55% en los grandes supermercados (autoservicio), y 45% en la llamada línea tradicional que incluye mercados pequeños, comercios, bodegas, kioscos (ventas de revistas y periódicos). La cade-

na Farmatodo, de expendio de medicinas, pero también de ciertos productos alimenticios y artículos diversos, constituye su principal cliente.

En el funcionamiento del sector alimentos, se produjeron cambios decisivos con el gobierno de Chávez: nacionalización de empresas, regulación de precios de la cesta básica y creación de “Mercal”, sistema de comercialización y distribución de alimentos a cargo del Estado. En el último lustro, con las regulaciones y las profundas nacionalizaciones (más de 300 entre empresas de alimentación agrícola y agroindustria), se han creado fuertes cuellos de botella, especialmente en los insumos agrícolas, lo que provocó un aumento constante de las importaciones hasta 2014 (Conindustria, 2014). Aunque las regulaciones no han afectado sensiblemente a Bimbo, ya que siempre ha tenido asegurado el liderazgo del mercado en productos no regulados, tiene sobre sí la amenaza de la expropiación -como cualquier otra empresa-, y sufre igualmente las restricciones de las divisas, lo que dificulta el mantenimiento de los niveles de producción, así como la diversificación: la empresa ha reducido su número de productos de 72 a 32, aunque en pan sigue controlando más del 50% del mercado venezolano (Ortega Brito, 2006; Hernández, 2009).

Los problemas más importantes de las empresas del sector alimentos en su relación con el Estado son la política laboral y la política económica. En lo laboral, la política del gobierno de favorecer a los beligerantes sindicatos bolivarianos ha propiciado que algunas compañías abandonen o reduzcan su mercado. Bimbo, por su parte, como se podrá ver posteriormente, ha sabido manejar sus relaciones laborales, asegurando el mantenimiento de su actividad productiva, lo que no es ajeno a mantener altos costos laborales; de hecho, sus salarios son los mejores del sector. Por otra parte, el estricto control de cambios y la diversidad de valores de la moneda dificultan la repatriación de dividendos. Ha habido ocasiones en que las empresas no han podido producir ganancias; Bimbo, por ejemplo, llegó a estar en números rojos por el acelerado incremento de la inflación.

**CONFIGURACIÓN SOCIO-TÉCNICA DE BIMBO**

La crisis internacional de 2008, en sí misma, no tuvo mayores repercusiones en Bimbo Venezuela. Han sido las crisis nacionales, provocadas por las políticas gubernamentales, las que han colocado a la empresa en una situación delicada en dos momentos en particular: en 2003, a raíz de la huelga general, y en 2012, por efecto del estricto control de cambio.

No fue posible obtener información económica y financiera de la empresa más allá de 2005, cuando controlaba más del 50% del mercado (Siegel, 2007), pero es revelador -para su condición en 2014- el hecho de que la planta trabajaba muy por encima de su capacidad. Prueba de ello es un importante plan de modernización y ampliación de las instalaciones que comenzó en 2013, el cual, aunque estimulado por la imposibilidad de repatriar capitales (porque el Estado no asigna los dólares correspondientes y comprarlos en el mercado paralelo representaría pérdidas monumentales), da cuenta de su disposición a permanecer en el mercado venezolano. De hecho, uno de los gerentes informó que Bimbo Venezuela, aunque representa un pequeño porcentaje del total, es una de las plantas más rentables a nivel internacional.

Bimbo Venezuela pertenece al Grupo Bimbo, conformado por diversas empresas que operan a través de organizaciones subregionales. A nivel internacional son México, LAC (Latinoamérica Centro) que agrupa Centroamérica, Venezuela, Colombia y Ecuador (reciente adquisición), Latino American Sur (LAST), Brasil, Europa y Asia. En las reuniones de LAC y del Grupo Bimbo, que ahora son anuales, no participa Venezuela, porque lo hace el director de LAC.

La estructura de la compañía es bastante sencilla. Hay una gerencia general a la que le reportan gerencias funcionales, que incluye administración y finanzas, mercadeo, personal, ventas (autoservicio y tradicional), manufactura y logística. Cada gerencia, como todas transnacional, además de reportar al gerente general, debe hacerlo al director de su área respectiva de LAC. Al parecer de los entrevistados, en la actualidad, la gerencia menos estratégica para la empresa es la de mercadeo, pues dada la situación de desabastecimiento que

experimenta el país, no se requiere mucha labor de marketing para vender productos. Del resto, las gerencias más importantes son manufactura, logística, finanzas y personal, que se ha hecho clave -sobre todo- en los últimos tiempos, por los conflictos que han caracterizado al país y por los cambios que han tenido lugar en la legislación; además, a esta área le toca desarrollar el sentido de pertenencia y la motivación de sus empleados en una época crítica por los cuestionamientos gubernamentales a la empresa privada en general. Excepto en esta área, en razón de la particularidad de las regulaciones, la empresa sigue estrictamente las líneas provenientes de la casa matriz para todas sus filiales. Ahora bien, esto no exime que la organización tiene que ser capaz de resolver ciertas situaciones: en una oportunidad, se prolongó un conflicto por varios días, en rechazo a un directivo a quien los trabajadores acusaban de maltrato, sin que apareciese una posibilidad de acuerdo entre las partes; la solución no sobrevino hasta que se presentó en el país el Presidente del Grupo Bimbo, aunque su intervención le costó el puesto al presidente de la filial venezolana, por no haber sabido resolver el problema en cuestión.

Toda la logística de organización del trabajo proviene de México. Para trabajar en el área de ventas se exige formación universitaria, y para planta, educación secundaria; el reclutamiento, tal como está contemplado en la convención colectiva, se hace en primera instancia a través del sindicato, el cual interviene también en el proceso de selección. El seguimiento y el control del trabajo está a cargo de la supervisión, pero las características de esa supervisión dependen mucho de quien la ejerce, aunque existen parámetros establecidos que se tienen que vigilar. En planta, además del supervisor, el control de calidad lo lleva el departamento del mismo nombre, pero los trabajadores más antiguos cuentan con cierta autonomía para resolver asuntos que no revistan gravedad. El mantenimiento de la calidad parece estar muy internalizado en los operarios de planta, pero ellos carecen de autoridad para detener la línea de producción si detectan algún problema, a menos que sea algo que revista suma gravedad (un incendio, por ejemplo). En cuanto a las tareas de mantenimiento, el elemental y rutinario lo realizan los operarios; cuando es algo especializado, se ocupa el personal de mantenimiento.

En el caso de ventas, la supervisión directa es semanal, mediante reuniones de organización y seguimiento del trabajo; en esas reuniones los vendedores reportan las deficiencias que están viendo en el trabajo. La supervisión es problemática, ya que en virtud del tráfico y de la diligencia de los clientes, el manejo del rendimiento individual es complicado. Por ello, más que control se emplea la motivación, vía comisiones a las ventas logradas, y no se les pagan horas extras.

El estilo de la gerencia es catalogado como abierto, de acuerdo a los entrevistados, e incluso el gerente general ha participado en las discusiones de la convención colectiva de ventas. Conforme a la opinión del sindicalista, las relaciones con el supervisor son buenas, al igual que con la gerencia, con la que existe una relación bastante horizontal; es decir, es accesible y algunos participan en las reuniones semanales. A tales reuniones se las podría considerar una especie de círculo de calidad, pero más informal. Allí se discute el nivel de productividad de cada empleado, qué problemas han tenido para desempeñar su trabajo en la semana, las ideas que cada uno aporta para mejorar la venta, etc.

Bimbo tiene su propio centro de entrenamiento para cursos de formación institucional. En planta, los obreros tienen sus programas de capacitación técnica, y los entrenan cuando entran o cuando ascienden. No obstante, los mercados internos de trabajo están parcializados, pues no existe el ascenso de personal operativo a corporativo, como sí existe en otras transnacionales. Por convención colectiva, el sindicato participa junto con la Comisión de Escalafones en la selección de los candidatos para ascender, en caso de cargos vacantes. El supervisor puede proponer candidatos y Relaciones Humanas se ocupa de llevar a cabo la evaluación correspondiente.

En el área de seguridad hay una alta preocupación por respetar lo concerniente a la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (Lopcyamat), y con ello, la prevención de accidentes de trabajo; hay charlas cotidianas y un esfuerzo en el campo del entrenamiento. Tanto en ventas como en la planta, hay una organización muy rigurosa del proceso de trabajo, con un alto nivel de racionalización, por lo que existen manuales muy detallados para ambos casos.

La comunicación de los trabajadores o vendedores con la gerencia se hace tanto en forma verbal directa, a través de jefes y supervisores, como a través del sindicato. En planta se hacen reuniones formales con los operarios para seguir el método de mejoramiento continuo, formándose equipos de trabajo cuando hay detalles específicos que tratar.

Respecto a la flexibilidad, la movilidad de los obreros de un puesto a otro no ocurre, no solo por las dificultades que plantean las regulaciones al respecto, sino también, porque los trabajadores exigen pagos adicionales. Cualquier transferencia exige una negociación previa; sin embargo, los primeros enemigos de la flexibilidad son los dirigentes sindicales.

Todos los actores coinciden en que Bimbo paga salarios superiores a los del resto de las empresas del sector. Hay dos factores que lo garantizan: por una parte, en la convención colectiva se introdujo una cláusula (rara en Venezuela), según la cual se hacen aumentos salariales cada seis meses de acuerdo al Índice Nacional de Precios del Consumidor del Banco Central, con lo que se garantiza el mantenimiento del poder real del salario; por otra parte, para incrementar la productividad en una de las líneas de producción en la que trabajan 31 operarios, se acaba de implantar, a través de un acta convenio, un sistema de mejora de la productividad que controla el desperdicio, el tamaño de la masa y la cantidad que se produce por hora, potenciando el rendimiento de la máquina (aunque también el ritmo de trabajo), cuyos resultados se reflejan en el salario mediante una compensación fija y otra variable. Se tiene contemplado extender dicho sistema a las otras líneas. Con un discurso gubernamental que identifica la productividad con explotación, la gerencia considera un gran logro haber acordado este sistema con el sindicato.

Otra vía de ingresos adicional, que da cuenta de la gravedad del problema del ausentismo, es el pago de 4 días adicionales por mes, a aquellos trabajadores que no hayan faltado a su trabajo. En los casos en que un trabajador haya ganado dicho premio por seis meses seguidos, se hace acreedor a otro premio adicional.

En materia de subcontratación, hay que señalar que en la actualidad existen tres áreas bajo esa modalidad, que están siendo replan-

teadas, ya que con dos de ellas podrían surgir conflictos a raíz de la nueva ley del trabajo. La primera es la fabricación de galletas, que se hace con una gran empresa (Danibisk), pero con la que no hay problema, porque Bimbo representa un porcentaje muy pequeño de su facturación. En segundo lugar está la fabricación de panquelería (ponqués y tortas), que se hace con otra empresa (Galletera Manzanares), con la que hay que hacer adaptaciones para que Bimbo no sea su cliente mayoritario, según reconoció la gerencia. En tercer lugar está la subcontratación de la fabricación de los cachitos -con una empresa especializada solo en ese producto, que se va a eliminar-, ya que se percibe un riesgo importante de contravenir la ley.

Anteriormente, había trabajadores subcontratados en producción, pero con la nueva ley del trabajo fueron eliminados, a medida que iban terminando sus contratos. Otra subcontratación que puede presentar problemas con la ley es la del transporte primario, que es el que va de la planta al centro de distribución, ya que podría considerarse conexo a la función de distribución; al respecto, aún no habían decidido nada. En ventas también hay muchos puestos externalizados que aún no han sido resueltos. Por último, están las funciones tradicionalmente subcontratadas, como son mantenimiento especializado, vigilancia, mantenimiento de áreas verdes y limpieza general.

En cuanto a la modernización tecnológica, a raíz de la situación laboral sumamente conflictiva que vivió la empresa en 2008 por reclamos relativos a las condiciones de trabajo (que se verá más adelante), se tomaron dos decisiones. En primer lugar, entre 2010 y 2011 se automatizaron dos áreas de la planta muy conflictivas, a causa del rechazo obrero a las sofocantes temperaturas: por una parte, se automatizó cerca del 80% de la línea principal que es la de pan, comprendiendo varias etapas de su proceso de elaboración; la cámara manual fue sustituida por una automatizada, lo que significó mucho menos esfuerzo manual y la reducción de un turno de trabajo, pero se abrió otro en la línea de tortillas, y hacia allá se transfirieron los operarios sobrantes; por otra parte, se automatizó la cámara de la línea de bollería, pero solamente en la zona de fuerte calor. Con la automatización se redujo la intervención directa de los trabajadores en el tránsito de la línea de producción, quedando restringida a la

alimentación y control de la marcha del proceso, con escasa manipulación directa del producto; todo esto supuso un entrenamiento adicional.

En segundo lugar, se decidió construir una nueva planta en Barquisimeto (estado Lara), casi 100% automatizada, para reducir al mínimo el personal necesario, y restarle vulnerabilidad frente a la conflictividad laboral. No obstante, dada la situación venezolana y la dificultad cada vez mayor para adquirir dólares, sobre todo a partir de 2012, se decidió equipar la nueva empresa con maquinaria usada en buenas condiciones; en consecuencia, la nueva planta que todavía no está operativa, tendrá un número mayor de obreros del que se pensaba, aproximadamente unos 300. Su función será una suerte de *back up* de la otra planta.

Una tercera iniciativa modernizadora tuvo un distinto origen: la dificultad de repatriar capitales y el exceso de liquidez llevaron a invertir en la remodelación de la planta de Guarenas, tanto en las áreas productivas como en las sociales. Sin embargo, en relación con las otras empresas del Grupo Bimbo, la tecnología utilizada es de menor nivel, porque además de los problemas para adquirir divisas, los accionistas tienen poca confianza para invertir en el país.

En materia de relaciones laborales, Bimbo cuenta con tres sindicatos: uno de vendedores y dos en la planta. De estos, el mayoritario es un sindicato bolivariano (Sindicato Profesional Bolivariano de Trabajadores de la Harina), que en 2010 se impuso mediante un referendo. El secretario general, afecto al gobierno, ha mantenido buenas relaciones con la empresa. En el caso de ventas, existía originalmente un sindicato patronal, que fue desplazado en 2008 por un sindicato también bolivariano. Este sindicato solo se ocupa de conseguir mejoras, sin prestar interés a temas vinculados con la situación general de la empresa.

Las relaciones de la empresa con los tres sindicatos, a pesar de ser bolivarianos, son relativamente buenas. El involucramiento del sindicato de planta parece haber sido una de las claves para el buen manejo de las relaciones laborales: el sindicato participa en la selección de personal y en la definición de cargas de trabajo, y es informado en caso de sanciones a los trabajadores, o de cualquier cambio que se

vaya a realizar. Un ejemplo de la participación del sindicato es que el montaje del sistema de productividad mencionado fue negociado con él.

Las convenciones colectivas de empleados y obreros tienen condiciones por encima de lo establecido en la nueva legislación, y como ya se dijo, la de planta tiene una cláusula de indexación. Pero no hay ningún artículo relativo a la organización del trabajo ni a la participación del sindicato, sino que esta se produce por la vía de los hechos, de manera informal. Entre los sindicatos que los representan hay cierta tensión, ya que los obreros de planta consideran que los vendedores son “ricos”, porque perciben comisiones y mejores remuneraciones. En 2014, el área de ventas se encontraba en proceso de discusión de una nueva convención colectiva, donde dos asuntos estaban en debate. El primero, por efecto de la obligación de conceder dos días de descanso continuos, el sindicato aspiraba que el descanso fuese todo el fin de semana, a pesar de que el día de mayor venta es el sábado. El segundo aspecto motivo de debate, giraba en torno a la parte del salario que depende del nivel individual de las ventas: a causa de la escasez, los vendedores solo pueden vender efectivamente lo que haya en existencias, independientemente de cuantos productos lograsen colocar, por lo que exigían que esto último fuese lo que determinara el cálculo de sus comisiones.

Como ya se apuntó, la conflictividad laboral en Bimbo fue importante entre 2008 y 2011. Ella se podría relacionar con la crisis financiera internacional, ya que a raíz de esta, un director de LAST ordenó prescindir de todas las horas extras, eliminando el ingreso adicional que ellas suponían a los trabajadores; esto actuó como detonante para que se produjeran diversos reclamos que perturbaron la actividad productiva. El más grave fue el mencionado previamente, derivado de las altas temperaturas, que llevó al sindicato a paralizar dos de las líneas, momento en que intervino Inpsasel (Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales), organismo encargado de velar por las condiciones de trabajo, exigiendo importantes inversiones para ponerla en marcha, ante lo que la empresa decidió automatizar. Un extremo de celo condujo a algo similar: el sindicato paró una línea por un problema menor, y la respuesta de la empresa fue cerrarla

y externalizarla. Esas mismas experiencias han llevado al sindicato a ser más comedido en las paralizaciones.

Para la gerencia entrevistada, en la actualidad, los asuntos más conflictivos derivan de la política laboral, concretamente de la inamovilidad, pues como las insectorías del trabajo no suelen aceptar las calificaciones de despido, se ven obligados a trabajar con una cantidad de personal superior a la necesaria; además consideran que ella perturba todos los planos del comportamiento laboral (motivación, lealtad, rotación), y a manera de ejemplo señalan que los porcentajes de inasistencia han llegado a colocarse sobre el 20%. Respecto a los despidos, la empresa tiende a resolverlos mediante la negociación de onerosas liquidaciones. El propio Secretario General del sindicato de ventas se refirió de manera muy crítica a la cultura laboral que se ha ido imponiendo por la complacencia de la administración del trabajo respecto a los trabajadores del sector privado (no así en el sector público). Con la inamovilidad casi absoluta, los trabajadores se sienten protegidos y la indisciplina se ha convertido en una conducta muy extendida. El otro aspecto al que ha conducido dicha cultura de derechos sin deberes, fue el desinterés en el desarrollo profesional y en el trabajo colectivo, cuestión que el dirigente mencionado destacó.

## **2. FORD**

En Venezuela, la industria automotriz nació y creció desintegrada, es decir, por una parte las ensambladoras y por otra, las autopartistas. A pesar de lo que exige la normativa, existe un bajo nivel de incorporación de partes nacionales, y ni las carrocerías ni los motores se fabricaron nunca en el país. Además de las compañías tradicionales, desde mediados de la década del 2000, el gobierno promovió la instalación de empresas chinas, iraníes y bielorrusas (dedicadas al ensamble de camiones, tractores y vehículos de carga), las cuales gozan de un estatus especial y no tienen sindicatos.

Ford Motors de Venezuela se fundó en 1950, y cuenta en la actualidad con 2,500 obreros y 250 empleados; además trabajan 230

subcontratados, a través de una empresa intermediaria llamada Congente. Es fuente de empleo indirecto de más de 25,000 personas (suministradores, red de concesionarios y distribuidores autorizados), tiene una sola planta, ubicada en Valencia, estado Carabobo, en la cual ensambla carros, camionetas, pick-ups y camiones, y ofrece repuestos y servicios post venta. En la actualidad, para el mercado nacional, en el segmento de carros y camionetas, produce los modelos Fiesta, Ecosport y Explorer; en el segmento de pick-ups y camiones, F-250, F-250 doble cabina, F-350, Cargo 815 y Cargo 1721.

En 2012, Ford ocupaba el segundo lugar en el mercado venezolano, controlando el 18% de las ventas y el 19.60% de la producción, pero la competencia interna entre ensambladoras es prácticamente inexistente, pues la demanda supera largamente a la oferta. Desde los inicios de la crisis, la producción del sector cayó casi a la mitad. Ford tuvo una producción de 1,891 vehículos en marzo de 2013, mil unidades menos que en ese mes el año anterior, situación que ha seguido agravándose, y a lo largo de 2014 se vio obligada a paralizar en varias oportunidades por falta de insumos. Lo mismo le ha ocurrido a las otras empresas: en 2007 el sector ocupaba 38,564 trabajadores, mientras que en 2011 bajó a 26,788, lo que implica que en 4 años se perdieron más de 10 mil empleos, tendencia a la baja que continúa.<sup>7</sup> Esto es consecuencia de que el automotor es uno de los sectores más afectados por la carestía de divisas, ya que son muy pocas las partes que se hacen en el país, debido al cierre de autopartistas, los costos de mano de obra y la baja productividad laboral (es mucho más costoso producir en Venezuela que en Colombia). Normalmente Ford solicita dólares para la lista de los insumos que requiere importar, pero como con frecuencia recibe muchos menos, se ve obligada a contraer deudas con su casa matriz; no obstante, al igual que el resto de ensambladoras, ha compensado ampliamente las pérdidas cambiarias gracias a los “precios de transferencia”: las ensambladoras declaran

---

<sup>7</sup> En enero de 2015, Ford declaró que en Venezuela, en virtud de los resultados del último trimestre de 2014, tenía pérdidas por 800 millones de dólares. [www.elmundo.com.ve](http://www.elmundo.com.ve). Consultado el 15/02/2015.

necesidades de divisas para sus componentes importados a precios de mercado, pero en la práctica los cancelan -a sus casas matrices- a precio de costo. El otro problema es la repatriación de beneficios, junto con las deudas en el exterior, que pueden estar entre siete u ocho mil millones de dólares para toda la industria.<sup>8</sup>

### CONFIGURACIÓN SOCIO-TÉCNICA DE FORD VENEZUELA

De acuerdo a la gerencia entrevistada, la crisis de 2008 no afectó de manera sensible a Ford Motors de Venezuela, que incluso llegó a invertir 200 millones de dólares entre 2009 y 2012. No obstante, se aplicaron algunas políticas de recorte de gastos, y se dejaron de lado ciertos proyectos de ampliación para seguir las pautas de la corporación. La crisis de Ford Motors Venezuela comenzaría en 2011, y sería por causas estrictamente nacionales, como fue la mencionada ausencia de dólares para operar. A ello hay que agregar los problemas derivados de lo que la gerencia denomina “indisciplina de la mano de obra”: un alto ausentismo, y más recientemente, las paralizaciones por la discusión del contrato colectivo, aspectos que serán tratados posteriormente.

La escala organizativa del personal ejecutivo en Ford está definida como los LL. En Venezuela existen el LL4, que es el presidente o director de Ford Venezuela, el LL5, directores o gerentes, y el LL6, directores de áreas. Luego sigue la nómina operativa mensual que comprende el nivel N° 8, los jefes de departamento, el N° 7, los analistas sénior, el N° 6, los analistas, y el N° 5, los oficinistas. La nómina diaria tiene también profesionales que son analistas y están dentro de la convención colectiva, con cargo de especialistas.

El centro de operaciones de Ford está ubicado en la misma ciudad que la planta. Allí se encuentra ubicada la presidencia y el Comité Ejecutivo, conformado por cinco gerencias: Ingeniería de Planta,

---

<sup>8</sup> En enero de 2015, Ford declaró que en Venezuela, en virtud de los resultados del último trimestre de 2014, tenía pérdidas por 800 millones de dólares. [www.elmundo.com.ve](http://www.elmundo.com.ve) Consultado el 12/02/2015.

Producción, Mercadeo y Ventas -que atiende también a Colombia y Ecuador-, Finanzas, y por último, Recursos Humanos, bajo la que está Relaciones Laborales; el área legal es la única ubicada en la capital, por estar allí el poder político. Las pautas de producción en Venezuela se reciben desde Brasil, al igual que en las otras filiales de América del Sur, y las gerencias dependen jerárquicamente de esa dirección regional, con reuniones semanales on line. Lo que se considera fundamental es mantenerse dentro de las pautas, “la autopista” establecida, pero cada filial puede ajustarlas de acuerdo a su entorno específico. En el caso venezolano, una vez más, la complejidad de las leyes y el nivel de intervencionismo estatal exigen muchos ajustes, que se hacen en acuerdo con la dirección regional. En América Latina, Venezuela es el caso más conflictivo, a causa de las regulaciones existentes y de las presiones sindicales, que suelen hacer muy duras las negociaciones colectivas. Las decisiones de tipo tecnológico deben ser consultadas con Brasil, por lo que, por ejemplo, la intención de la Ford local de robotizar el área de pintura, hubo de ser negociada por tres años hasta convencer a la dirección regional (que lo considerara injustificado por el tamaño del mercado).

En relación a los modelos de vehículos a producir, hay un portafolio de productos en el mercado; pero si bien el diseño de los carros se realiza en las sedes de USA, Brasil y Alemania, Ford Venezuela decide, conforme a su ingeniería local, qué cree que se requiere en el mercado, e introduce ajustes de acuerdo a la realidad del país. En síntesis, en materia socio-técnica, como ocurre en el caso de Bimbo Venezuela, existe cierta autonomía respecto de otras ramas, en virtud de las peculiares regulaciones impuestas por el régimen actual; sin embargo, aquellas decisiones que se salgan de la dinámica tradicional, deben contar con el visto bueno de la dirección regional, con la que existe un intercambio constante.

Ford es una planta con muy buena reputación en el mercado de trabajo y le sobran los aspirantes, excepto para los cargos gerenciales, ya que se les exige manejar bien el inglés, y en opinión de la gerencia, los profesionales prefieren buscar trabajo en el extranjero. Para la nómina administrativa, la principal fuente de reclutamiento es la empresa subcontratista Congente. Si las personas subcontrata-

das cumplen con las competencias y se produce una vacante, pasan a la nómina de Ford; se mira primero los mercados internos antes de buscar en el mercado de trabajo externo. Para el personal obrero se exige bachillerato, un examen de conocimiento básico, ciertas habilidades y aprobación de cursos. Es común que los operarios tengan familiares en la empresa. Es un esquema endogámico: unos entran por relaciones internas en la empresa, otros por el sindicato involucrado

En cuanto a la gestión del trabajo, hay supervisores o líderes de grupo en cada línea, y un líder de manufactura. El líder de grupo trabaja con ocho personas, y es escogido por sus actitudes, conocimientos, antigüedad y por promoción de sus propios compañeros; a su vez, puede suplir a cualquier trabajador que se ausente de su puesto, y tiene la autoridad de liderazgo por conocimiento. El líder de manufactura está encargado de doce grupos. Finalmente hay un ingeniero que supervisa todo, y el gerente del área respectiva, llámese pintura o carrocería.

Para tratar los problemas de producción, se producen reuniones frecuentes entre el supervisor y los operarios. Hay un sistema de reuniones definido por el FPS (Ford Production System), pero el estilo de supervisión habría cambiado sobremanera los últimos años. Anteriormente, el supervisor podía despedir al trabajador que no le gustaba; ahora está obligado a negociar con él, y es poco probable que pueda llegar a despedirlo. En consecuencia, el supervisor ya no ordena como antes, sino que debe saber ganarse la buena disposición del trabajador, por lo que sugiere más que ordena; los supervisores se quejan de lo desgastante y frustrante que les resulta tal ausencia de autoridad,

Actualmente, en la organización del trabajo son poco usadas las prácticas toyotistas, por las limitaciones convencionales e institucionales, de modo que se podría hablar de una regresión respecto a la última década del siglo XX. La forma de organizar la producción es siguiendo los lineamientos del FPS, los cuales derivan de una revisión de la larga tradición de la compañía de trabajar con tiempos-movimientos, los que siguen marcando la pauta, aunque con mayor margen de maniobra. Como en los últimos años ha habido cambios

importantes en la forma de organizar el trabajo, resultado de la crisis de producción, se han generado importantes conflictos en las líneas por las tensiones que genera la alteración de las rutinas; ello obligó a la gerencia a diseñar estrategias que acerquen al trabajador y a la compañía. Se ha hecho un esfuerzo especial por mantener buenas relaciones laborales y un buen clima dentro de la organización del trabajo.

El control de la calidad del trabajo es dual, pues el trabajador debe velar por ella, sin que exista un departamento de calidad que lo verifique. Asimismo, el control estadístico lo maneja personal de nómina diaria, pero incluye también ingenieros del departamento de calidad. Se han introducido círculos de calidad de manera sistemática, aunque no bajo esa denominación, sino como “comités o sistemas operativos”, los cuales incluyen personas de varias áreas, cada una de las cuales aporta o lleva un proyecto. En el FPS se procura que esas iniciativas abarquen desde el personal obrero hasta al presidente; si un problema no se resuelve en un nivel, se lleva al siguiente.

Para la formación se diseñaron módulos específicos, de acuerdo con los estándares de la región para los diferentes niveles de personal; ese entrenamiento se proporciona fuera y dentro de la empresa, e incluso puede ser en otro país. Aparte de ello, Ford tiene su propio centro de entrenamiento con las pautas del FPS, que lo hace la propia gerencia interna, e incluye entrega, seguridad, mantenimiento, calidad, higiene y ambiente. Con la crisis, sin embargo, se ha reducido el entrenamiento, y en los dos últimos años no se le ha designado presupuesto, pues se considera que el entrenamiento mantiene a los trabajadores ocupados en momentos de baja producción.

En materia de ascensos, Ford funciona con “matrices de asociación”, sobre las que trabajan los “comités de desarrollo del personal”, los cuales mediante un cronograma y con lineamientos a nivel global, regional y local, monitorean a cada uno de sus trabajadores e identifican los talentos potenciales para cubrir una vacante o crear un nuevo cargo. Para la promoción en la nómina diaria se hacen exámenes de conocimiento y se toma en cuenta la antigüedad en el trabajo, las habilidades y las aptitudes. Los mismos trabajadores pueden pro-

poner el ascenso, y existen programas individuales de desarrollo que Ford denomina matrices de sucesión. Lo que no ofrece la empresa es un plan de carrera, porque considera que se trata de un asunto individual; la carrera y las oportunidades se las crea la misma persona, y depende de las habilidades que demuestra. A diferencia del caso de Bimbo, teóricamente se puede ascender desde obrero a presidente.

Ford ha sido la automotriz con más éxito en las relaciones laborales; pareciera que ha logrado establecer relaciones de confianza con base en una comunicación más clara y transparente con los trabajadores que otras empresas, a lo que han coadyuvado las reuniones periódicas y las agendas negociadas (manteniendo siempre informado a los sindicatos de cualquier cambio), y el hecho de estar entre las automotrices con mejores salarios.

En lo relativo a la organización del trabajo, aparte del líder de grupo, quien puede sustituir la falta de cualquier trabajador, la rotación o la polivalencia horizontal no son prácticas frecuentes, por las dificultades que acarrearán las nuevas regulaciones. Anteriormente movían al trabajador con entera libertad, pero ahora deben negociarlo con él y explicarle la razón del cambio; incluso, deben negociar con el sindicato.

En Ford, las regulaciones se han convertido en un freno para la innovación en los diversos ámbitos de la organización del trabajo, y para la expansión productiva. Por ejemplo, en 2008-2009 se contempló crear un nuevo turno, pero ante el temor de no poder reducir el personal en un momento de crisis, se optó por abandonar el proyecto. Las empresas que abrieron otro turno han tenido que eliminarlo, manteniendo la misma nómina. El cambio que sí promovieron las nuevas regulaciones, es el de absorber los 230 trabajadores subcontratados, a quienes ya se les aplicaba en un 90% el contrato colectivo de Ford (aunque no tenían acceso a la adquisición de vehículos a precio de costo).

Desde el punto de vista tecnológico, la planta Ford Venezuela es atrasada respecto a la corporación. Por ejemplo, las máquinas de soldar son de grandes dimensiones, muy lejos de las de otras filiales, que son computarizadas. La proporción de trabajo con maquinaria o equipo computarizado es solo del 20%; la principal forma de control

del proceso en la línea de producción más importante, se realiza con control automático.

Los aspectos de modernización tecnológica señalados fueron:

- Se han introducido avances tecnológicos en el diseño de los componentes y en el diseño de los procesos de ensamblaje.
- Se han introducido mejoras en las estaciones de trabajo que permiten a los operarios trabajar de forma más cómoda y ergonómica.
- Se adoptó una nueva tecnología, el sistema de instalación de puertas en los vehículos, que permite que sean sub-ensambladas por completo, y que luego sean colocadas -mediante un sistema de transportación y manipulación- con diseño de avanzada, lo que ofrece mayor comodidad al trabajador a la hora del ensamblaje.
- Se robotizó la pintura de los carros en 2009. Esta iniciativa surgió como respuesta a la improductividad crónica y a rigideces en el uso de la mano de obra.
- Se creó una miniplanta que genera el 95% de la energía que consumen, y además apoyan a la comunidad aledaña.
- Se creó un sistema de manejo de residuos acorde con la política ambiental de la empresa.

La modernización tecnológica no es una decisión que pueda tomar la empresa independientemente de la cadena productiva, pues es una vía de doble sentido que involucra tanto sus propias capacidades, como las de sus proveedores. Además de que muchas de las autopartistas han desaparecido, el parque industrial de Venezuela es obsoleto y el mercado no es grande, por lo que no se está en condiciones de fabricar productos muy sofisticados. Por su parte, la situación de incertidumbre político-económica y el control de cambios, conspiran contra inversiones relevantes.

En cuanto a las relaciones laborales, en 2010, un sindicato paralelo desplazó -mediante un referéndum- al sindicato anterior, el cual había sido cooptado por la empresa, perdiendo el apoyo de las bases obreras que lo acusaban de corrupto. Este nuevo sindicato está aso-

ciado a un grupo político radical vinculado al PSUV (Partido Socialista Unido de Venezuela), que opera también en General Motors. A juicio de los estudiosos en la materia, en general, el sindicalismo automotriz es muy corrupto, como consecuencia de la cantidad de recursos que maneja. En el caso de Ford, el sindicato recibe -por convención colectiva- 70 vehículos al año,<sup>9</sup> y escoge los más caros; con parte de lo recibido por esa venta, hizo un fondo para trabajadores con problemas, pero ello no representa sino 1/5 parte del total, quedando todo lo demás para los sindicalistas. Cada trabajador, por su parte, tiene derecho a un carro a precio de fábrica, y como en los últimos tiempos los plazos de entrega pueden ser enormes, lo que suelen hacer es vender su cupo con jugosas ganancias.

Las relaciones laborales en Ford son mejores que las de las otras empresas automotrices, pues en los últimos años solo se han producido tres días de parada por conflictos laborales. Sin embargo, para la gerencia, hoy en día las relaciones laborales son mucho más difíciles que en los noventa. En opinión de un informante clave, la situación conflictiva intersindical y la ausencia de liderazgo por parte de la nueva dirigencia, favorece la toma de actitudes intransigentes frente a la empresa, hasta en situaciones que no lo ameritan, porque es una forma de competir en favor de las bases, apareciendo más combativos y preocupados por sus intereses. Y es que el discurso del gobierno revolucionario ha tenido un gran eco dentro de los trabajadores, quienes se sienten con autoridad como para imponer sus condiciones en un ambiente de mucha desconfianza y exigencia. En líneas generales, las solicitudes de despido ante la Inspectoría del Trabajo, incluso en situaciones comprobadas de incumplimiento, no obtienen respuesta favorable. El gerente señaló que en cinco años, de las 230 calificaciones de falta, ninguna obtuvo respuesta positiva, lo que favorecería que se cometiesen abusos, como por ejemplo, que algunos trabajadores utilicen los reposos para realizar actividades lucrativas personales, como manejar taxis

---

<sup>9</sup> De acuerdo a la gerencia, en Ford Venezuela se entregan más vehículos que en ninguna otra filial del mundo.

o efectuar transacciones cambiarias. La gerencia opina que al no poder aplicarse sanciones, se ha ido deteriorando la conducta laboral, dando curso a muchas irregularidades. Esto se manifestaría, especialmente, en los jóvenes que crecieron bajo el proceso revolucionario, la mayoría de los cuales no tendría noción de la disciplina ni de la importancia del trabajo, y actuarían en consecuencia. Ejemplo de ello serían las ausencias recurrentes o la multiplicación de los llamados “reposeros”, gracias a la obtención de permisos del seguro social. Las nuevas generaciones estarían desarrollando en mucha menor medida los lazos de lealtad institucional. Actualmente están insertos en un mundo laboral cuyos principios, valores, conductas y maneras de ver el trabajo, son muy distintos a los de las generaciones anteriores.

El año 2013, a causa del inicio de la discusión de la convención colectiva, la situación era muy tensa y conflictiva, aunque eso es relativamente normal en tales circunstancias. Las cláusulas más complicadas eran las 22 relativas a los asuntos económicos. Entre las demandas estaba pasar de entregar un carro por trabajador a precio de fábrica, a dos, y duplicar los salarios.

En lo que respecta a la participación sindical en materia de organización del trabajo, no hay ninguna especificación en la contratación vigente. No obstante, tal como en el caso de Bimbo, la gerencia tiene -en los últimos años- la práctica de conversar informalmente con el sindicato, cuando se tiene contemplado algún cambio que afecte a los trabajadores.

### **3. CITIBANK**

El sector financiero venezolano ha vivido tres fuertes crisis en los últimos 20 años, consecuencia de la vulnerabilidad de la banca a los *shocks* petroleros y a la inestabilidad política (Blavy, 2006). Desde la crisis de 1996, la banca comenzó a ser ampliamente regulada, y en este siglo ha aumentado de manera significativa la presencia del Estado. No obstante, el sector financiero ha estado relativamente

boyante, y su expansión entre 2004 y 2008 fue muy superior al resto de la economía (123%).

El Citibank, fundado en 1917, es la institución financiera extranjera más antigua de Venezuela. Se sitúa en la franja de los bancos de medianas dimensiones. Cuenta con 560 trabajadores entre contratados y aprendices. Posee nada más seis sucursales ubicadas en varias ciudades del país: tres en Caracas, una en Maracaibo, una en Puerto La Cruz y una en Valencia.

El Citibank se ha beneficiado del crecimiento del grado de bancarización de la sociedad y las empresas venezolanas. Este incremento ha sido reforzado por el uso de las nuevas tecnologías (banca internet, banca telefónica, etc.), lo que se ha traducido en un aumento del índice de intermediación financiera, que se ha mantenido relativamente estable, con una leve disminución con respecto al año 2012. En términos de gestión, ocupa los primeros lugares en varios de los índices que se utilizan normalmente para evaluar la solidez y calidad de las instituciones financieras: exhibe un elevado nivel de capitalización, por encima de los demás bancos, incluso de aquellos que ocupan las primeras posiciones; cumple con los índices de Basilea; ocupa una posición sólida en términos de rentabilidad financiera, e igual desempeño en términos de rentabilidad del patrimonio.

Los servicios financieros que presta el Citibank incluyen banca privada y crédito para el consumidor, banca corporativa y de inversiones, corretaje de títulos valores y administración de activos. Los créditos comerciales al consumo representan aproximadamente el 60% de todos los préstamos, mientras el restante 40% se destina a las actividades productivas, conforme a un patrón establecido por el Estado. Esto se debe a que a las instituciones financieras se les impuso el otorgamiento del 47% de la cartera crediticia a tasas preferenciales (no mayores al 19%), a áreas consideradas prioritarias: hipotecaria, agrícola, microcréditos y turismo.

El segmento que de manera preferente atiende el Citibank, es el de las empresas multinacionales; en el segmento de las personas, su atención se centra en las de altos ingresos. La sucursal venezolana

también actúa como corresponsal en países del Caribe, en donde la corporación no dispone de planta física.

#### CONFIGURACIÓN SOCIO-TÉCNICA DE CITIBANK

La crisis de 2008 afectó al Citibank Venezuela por pocos meses, después de los cuales se recuperó rápidamente, pues desde varios años antes venía reajustándose, manteniéndose como una pequeña sucursal. Después de dicha crisis, la compañía se hizo muy estricta en medidas de seguridad, en cuanto a lavado de dinero y acciones antiterroristas.

Para 2013, Citi Venezuela mostraba resultados contradictorios: como aspecto positivo se apreciaba un crecimiento mensual en la cartera de créditos del 4.98%, pero con un porcentaje del 1.04% en otros activos, inferior al promedio del sistema. Por otra parte, su porcentaje de intermediación financiera del 53.59% era superior al promedio del sistema, y presentaba una relación del total del patrimonio más gestión operativa, entre el total del activo, del 25,58%, superior al 8% establecido en el Artículo 6 de la Resolución N° 305.09 de la SUDEBAN (Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario en Venezuela), permitiéndole mayor capacidad de crecimiento. Otro aspecto positivo fue que en el mes de abril de 2013 disminuyó su índice de morosidad en 0.44 puntos porcentuales, reducción -con relación a abril de 2012- de 1.91 puntos porcentuales.

Como principales aspectos negativos, el banco evidenciaba una reducción mensual en captaciones del público del -2.33%; reducción de su resultado neto acumulado en un 19.67%; disminución de su rentabilidad en 8.19% con relación al año anterior, para finalizar abril con un ROE (Return of Equity, Rentabilidad Financiera) de 15.1%; el índice de morosidad que si bien disminuyó, era mayor al promedio del sistema, al concluir en un 1.84%. Por último, había reducido su cartera agrícola en 4.4 millones, activo 1.5 millones, 100% Banco en 1.3 millones y la plaza, en 209 mil bolívares. Esa tendencia continuaría, por lo que sería sancionado -posteriormente- por SUDEBAN, con

una multa de Bs. 170,000,000.00, “equivalente al 1% de su capital pagado, por el incumplimiento de los porcentajes mínimos establecidos para la cartera de crédito agraria correspondiente a los meses de septiembre, octubre, noviembre y diciembre del año 2014”.<sup>10</sup>

Para Citi Venezuela, actualmente, el mayor problema que padecen es el exceso de liquidez y la dificultad de cubrir el porcentaje obligatorio de su cartera crediticia en las áreas prioritarias, pues son pocos los clientes con capacidad de endeudarse. El otro gran problema señalado fue el de la política laboral, especialmente el de la inamovilidad laboral, pues dificulta sobremanera despedir incluso a personal incurso en fraude o robo, a causa de lo engorroso del procedimiento. Por último, se refirió la actitud inflexible de los organismos estatales.

Respecto a su estructura organizativa, Citi Venezuela es una “sucursal” de Nueva York (no una “subsidiaria” como lo son, por ejemplo, México o Colombia), y forma parte del área de Latam (Latinoamérica). Cada gerente, además del reporte formal al presidente del banco, reporta a la persona de la corporación encargada de su área en particular, quien puede estar en cualquier país, y una vez al mes hay un *call* regional. Citibank Venezuela cuenta con muy poca autonomía en todo lo que no colinda con las leyes venezolanas, y como este es un país altamente regulado, son numerosos los aspectos que solo la directiva local sabe cómo atender, manteniendo al día a la dirección regional.

La organización local se divide en tres grandes áreas: Global Corporate, And Investment Bank (clientes corporativos), Global Consumer Bank (clientes particulares y pequeñas empresas) y The Citigroup Private Bank Group (clientes de altos recursos). Las sucursales, por su parte, son muy pequeñas: solo cuentan con un gerente, de quien dependen un ejecutivo de servicio y tres cajeros. El resto del personal trabaja en la torre central en Caracas.

El área de Atención al Cliente reporta a operaciones, y tiene bajo su responsabilidad las quejas sobre el servicio bancario y la atención

---

<sup>10</sup> [http://www.legis.com.ve/BancoConocimiento/N/noticia\\_200715-1/noticia\\_200715-1.asp](http://www.legis.com.ve/BancoConocimiento/N/noticia_200715-1/noticia_200715-1.asp)

telefónica a los clientes. Cuenta con 112 personas, de las cuales 51 trabajan en el call center; la gerente de esta área tiene también bajo su responsabilidad las sucursales, en virtud de lo pequeñas que son. Por exigencia legal, el call center está ubicado en el territorio nacional, y debe estar compuesto por personal del banco, en virtud de la “prohibición” de la tercerización. Por esa razón, solo están subcontratadas las áreas que no se consideran conexas ni inherentes: computación, mantenimiento de los cajeros automáticos, vigilancia y trabajo de limpieza. El personal subcontratado no realiza nunca las mismas tareas que el personal fijo, y no emplean el mismo uniforme, quedando muy claro que no pertenecen al Citibank.

El personal operativo, que debe ser estudiante universitario, está altamente supervisado a través de una pauta individual y sistemática por parte de su jefe inmediato. Además existe un personal dedicado exclusivamente a seguir las conversaciones por vía telefónica. El entrenamiento se hace a través del INCES (Instituto Nacional de Educación Socialista), y no existe una política precisa para el ascenso, pues este depende de la sugerencia del jefe o de la solicitud del empleado, y lo que más se toma en cuenta es su disposición y motivación.

Por las mismas limitaciones legales, no se aplica la flexibilidad; solamente se rota para cubrir puestos por ausencias temporales y con la aceptación del empleado por exigencia de la ley. Para personal de nivel alto y medio hay una política de transferencias voluntarias a nivel internacional, y en los últimos años se ha observado una muy alta emigración del personal venezolano a otros países. En cuanto a la comunicación, esta se hace respetando la pirámide: cada quien se comunica con el nivel inmediatamente inferior, y en materia de salarios, están en promedio con el resto de la banca, no existiendo una política de bonos atados a la productividad. En síntesis, es una organización bastante conservadora.

En materia de modernización tecnológica, pocos son los avances en los últimos cinco años: cajeros automáticos para personas discapacitadas, mejoras en los cajeros automáticos para la recepción de cheques, uso de móviles como herramienta de pago, y envío electrónico de los estados de cuenta.

En cuanto a las relaciones laborales, el sindicato -llamado SU-TRABAN (Sindicato Único de Trabajadores de la Banca)- es patronal, y no ha sufrido cambios en los últimos años, pues no se han visto afectados por el paralelismo sindical. Aunque cada banca tiene su propio sindicato, las condiciones de trabajo son muy similares en todo el sector. El personal sindicalizado lo comprenden 120 empleados, que son los que ocupan los puestos más bajos de la escala, que de acuerdo a la visión de la gerencia, realizan las “actividades mecánicas”, “el personal que no toma decisiones”. De esos empleados, 70 están en el área de Atención al Cliente (call center y cajeros, fundamentalmente), y el resto, en el área de operaciones. Las relaciones entre la gerencia y el sindicato son muy buenas, lo que la gerencia interpreta como expresión de la conciencia sindical de que en virtud de los beneficios que la ley ofrece a sus afiliados, hay pocas posibilidades de obtener provechos adicionales.

La última convención colectiva se discutió en 2013; es bastante similar a las otras del sector, y no contiene nada relativo a la participación sindical en la organización del trabajo.

#### **CONFIGURACIONES SOCIOTÉCNICAS Y RELACIONES LABORALES. CONTRASTES**

Sin lugar a dudas, Venezuela es un caso muy particular en América Latina, por estar transitando hacia una economía estatista e hiperregulada, autodefinida como socialista. Desde una perspectiva internacional, se trata de una de las pocas experiencias -existentes en la actualidad- calificadas como anti-globalizadoras, por los elementos económicos, políticos y sociales que sustentan su modelo. Esta situación establece un marco normativo claramente restrictivo para las distintas empresas multinacionales estudiadas, no solamente en lo referente a las opciones estratégicas en virtud de las regulaciones de los precios de mercado, el control de las divisas, los precios y las tasas de ganancia, la persecución a los empresarios privados, amén de la amenaza siempre presente de una posible expropiación (y nacionalización), sino además, y muy particularmente, respecto a la política

laboral establecida. Como corolario, la estrategia común de las tres empresas es, fundamentalmente, la adecuación a las fuertes restricciones, tanto estructurales como coyunturales.

Si la globalización supone el libre flujo de los factores (salvo mano de obra), en especial del comercio de productos y servicios, así como de capital y tecnología, en el caso que nos ocupa hay grandes limitaciones en todos esos terrenos, excepto en tecnología (siempre y cuando exista disponibilidad de divisas). A ello hay que agregar que si bien la región disfrutó hasta hace poco del boom de los *commodities*, que les proporcionaron condiciones para un crecimiento sostenido en el tiempo, en el caso de Venezuela este no alcanzó a prolongarse, sino que comenzó a vivir un deterioro creciente de las variables macroeconómicas, incluso antes de la caída de los precios del petróleo en 2014, como resultado de los cuellos de botella surgidos inevitablemente dentro del modelo económico propuesto por el régimen establecido desde 1999.

Ha sido precisamente ese el marco que ha signado, desde comienzos de siglo, las estrategias de las empresas estudiadas; es decir, el contexto nacional ha tenido más peso que cualquier otro factor exógeno. Solamente en el caso de Ford encontramos una cierta relación de su política laboral con la crisis financiera, cuando la casa matriz, por exigir mayor austeridad, provoca una reacción de descontento que desencadenaría una secuencia de conflictos. Por lo demás, dicha crisis no tuvo incidencia en las políticas de reestructuración de las empresas estudiadas, ni implicó -en ninguno de los casos- cambios sensibles en sus modelos productivos.

En el contexto venezolano de los últimos 15 años, el comportamiento de las empresas transnacionales, en general, ha sido muy comedido. No han tenido ninguna participación en la confrontación del sector empresarial con el gobierno (por ejemplo, la huelga nacional del 2002), y suelen ser muy cuidadosos en sus declaraciones a los medios, al igual que lo fue el lenguaje gerencial, durante las entrevistas, para referirse a cualquier política gubernamental. Asimismo, la actitud de las tres empresas estudiadas, en materia de reestructuración productiva, podría definirse de cautelosa. Las estrategias empresariales desplegadas en el último lustro han sido más reactivas

que propiamente promotoras de cambios significativos, lo cual es coherente con un contexto, a todas luces, signado por la incertidumbre en los diversos ámbitos, en particular, sobre las relaciones laborales.

La política laboral intervencionista ha estado respaldada por el establecimiento de derechos individuales de gran significación, como la inamovilidad laboral y la prohibición de la tercerización, junto con la creación paralela de poderosos mecanismos de control tanto sobre la empresa como sobre los mismos trabajadores, a saber: una administración del trabajo muy ideologizada y con un gran poder discrecional, y un sindicalismo de carácter corporativo, factores que le proporcionan al Estado un gran poder sobre la dinámica del sistema de relaciones laborales. El mismo sindicalismo oficialista goza de un mero poder delegado, por tanto frágil, ya que por la drástica reducción legal de la libertad sindical, solo podrá actuar sin problema mientras tenga la anuencia gubernamental.

Tales rasgos explican que en el terreno de las relaciones laborales, las filiales cuentan con un mayor margen de autonomía respecto a las directrices de sus casas matrices, condición indispensable para poder responder a las restricciones locales: solo las gerencias del país conocen y comprenden cómo manejarse con las complicadas regulaciones estatales para sacarles el mejor provecho a la luz de los lineamientos generales de sus respectivas corporaciones, aunque deben mantenerlas permanentemente informadas. En las otras áreas, en cambio, se rigen muy estrictamente por las pautas que estas últimas les imponen.

No obstante, ese contexto tan restrictivo no ha impedido que los tres casos muestren ciertos esfuerzos de cambio tanto en el plano tecnológico como en el de la organización del trabajo.

#### MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA

Aunque de tamaño intermedio, por ser una economía petrolera, Venezuela ha sido tradicionalmente un paraíso de consumo (y de utilización) de tecnologías. No en balde fue uno de los primeros países en lograr coberturas elevadas en telefonía celular. Además, como los márgenes de ganancia han sido históricamente elevados, la tecnolo-

gía promedio en la industria siempre fue más moderna que la de países de dimensiones similares. En consecuencia, la alta disponibilidad financiera y el alto valor de compra del bolívar llevaron -hasta hace poco- a desestimular la innovación y a cometer esfuerzos limitados en el aprendizaje tecnológico. En las circunstancias presentes, esa propensión a la adquisición de tecnologías de última generación ha cambiado sustancialmente. Como limitantes han actuado la incertidumbre económica, las expectativas futuras negativas (posible expropiación) y la emigración de mano de obra calificada. Entonces, no es de extrañar que desde el punto de vista tecnológico, los tres casos de estudio representan las filiales más atrasadas de su corporación en la región. No obstante, también ha habido factores motorizadores, como lo han sido las propias regulaciones y la conflictividad laborales. Veamos entonces los relativos procesos de renovación tecnológica que se han producido en las empresas que nos ocupan.

En la planta de Bimbo Venezuela, cuya tecnología es de menor nivel que la utilizada por el grupo en los otros países, la automatización adelantada se produjo, más que por un empeño en mejorar la capacidad productiva, en respuesta a conflictos laborales vinculados a las condiciones de trabajo. La nueva planta que se tiene previsto construir, aunque en un inicio se pensó que fuera plenamente automatizada para reducir al mínimo las necesidades de mano de obra, a raíz de los estudios económicos y las trabas para el acceso a las divisas, decidió utilizar maquinaria usada, lo que representará un mayor volumen de personal. Es decir, no se puede hablar -en el caso de esta transnacional- de una estrategia local que se basa en la modernización tecnológica. En este caso la base es la sustitución drástica de trabajo manual, por causas más políticas que económicas.

En Ford Motors de Venezuela, la estrategia tecnológica ha sido ambivalente. Por una parte, el nivel tecnológico de sus plantas es más atrasado que el de la corporación en otros países (la proporción de trabajo con maquinaria o equipo computarizado no supera el 20%), lo que junto a la tendencia al bajo riesgo, y más en medio de la incertidumbre del país, ha frenado proyectos de ampliación o de nuevos productos. Pero por otra parte, la principal forma de control del proceso en la línea de producción más importante se realiza con control

automático, y la filial venezolana fue la primera empresa en el país que robotizó el proceso de pintura, aunque después de muchas negociaciones; además, Ford Venezuela no se vio sensiblemente afectada por la crisis de 2008, y llegó a invertir 200 millones de dólares entre 2009 y 2012. También se han introducido avances tecnológicos en el diseño de los componentes y en el diseño de los procesos de ensamblaje, y se han incorporado mejoras en las estaciones de trabajo haciéndolas más cómodas y ergonómicas. También se adoptó una nueva tecnología de subensamble para el sistema de instalación de puertas en los vehículos, y se creó una miniplanta que genera el 95% de la energía que consume la fábrica. Finalmente, se diseñó un sistema de manejo de residuos. Se puede decir, entonces, que Ford ha tenido una estrategia de modernización tecnológica mucho más audaz que el caso anterior.

En lo que respecta a Citibank, los cambios en tecnología han sido los más modestos de la muestra: la incorporación en 2010 de cajeros automáticos para personas con discapacidades, mejoras en los cajeros automáticos -en 2012- para la recepción de cheques, e implantación del uso de teléfonos celulares como herramienta de pago. Hoy en día, el 90% de los clientes recibe sus estados de cuenta electrónicamente. Del resto, todo el soporte tecnológico para las operaciones proviene y es controlado desde Nueva York.

#### **MODERNIZACIÓN ORGANIZATIVA**

Los factores que han actuado como condicionantes para la configuración organizativa en las empresas estudiadas han sido básicamente tres: las propias líneas estratégicas de cada transnacional (moderna, conservadora, pragmática), el marco normativo restrictivo, y el tipo de sindicalismo (conflictivo, patronal, pragmático).

En lo que respecta a la organización del trabajo, tanto en Bimbo como en Ford existen prácticas de modernización organizativa, implantadas desde comienzos de siglo. En ambas plantas está establecida una forma de relación más bien abierta, donde impera la comunicación, lo cual parece haber sido impuesto por la propia rea-

lidad, en virtud del poder que han adquirido los sindicatos como interlocutores de la gerencia. En materia de control de calidad, operan sistemas de participación (Kaisen en un caso, Sistema de Producción Ford en el otro) y cierta polivalencia vertical, pues hacen algunas tareas de mantenimiento y de control de calidad; sin embargo, en el caso de Bimbo, la autonomía es más limitada que en Ford, donde existen mecanismos más amplios de intervención, aparte de una participación de carácter colectivo mucho más pronunciada y sistematizada. De hecho, en Ford hubo -recientemente- cambios importantes en la forma de organizar el trabajo, como resultado de la crisis de producción, generando fuertes tensiones en las líneas, lo que obligó a mejorar el flujo de información y las políticas de identificación con la compañía. Pero en ninguno de los dos casos existe una política de polivalencia horizontal o movilidad interna; hay más bien un uso rígido de la mano de obra, lo que responde -nuevamente- a las limitaciones que establece la ley, que obliga a contar con el acuerdo del involucrado, por lo que se hace solo puntualmente. Para ambas empresas las regulaciones se han convertido en un freno para la introducción de cambios en los diversos ámbitos de la organización del trabajo y para la expansión productiva.

En lo que respecta a Citibank, las prácticas organizativas aparecen mucho más tradicionales, y no se ha introducido ningún cambio relevante en los últimos años. La movilidad interna hace años quedó reducida a su mínima expresión, y los mecanismos de comunicación siguen los cánones clásicos.

En síntesis, se pueden distinguir dos formas de gestión: una -en el caso de Bimbo y Ford- donde se observa una pérdida de poder por parte de la gestión, que se manifiesta en indisciplina, y que ha forzado la humanización del mando, la búsqueda de formas alternas de incentivo a la productividad y una comunicación más constante. En el caso de Citibank, en cambio, la forma de gestión se caracteriza por su verticalidad y su control disciplinario, y consecuentemente, por una comunicación de carácter vertical

Así como la flexibilidad es casi inexistente por los obstáculos legales, igualmente lo es el uso de la subcontratación de la mano de obra, usada ahora por las empresas de manera muy controlada (o

soterrada), forzadas por las circunstancias, cambiando su orientación tradicional al respecto.

En el caso de Bimbo, la subcontratación tenía bastante importancia, y se vio reforzada con la conflictividad vivida en 2008, pues ella condujo a externalizar tres líneas de producción por tres vías diferentes, una de las cuales va a ser replanteada por potenciales conflictos con la nueva ley del trabajo, y otra será eliminada, pues está en flagrante contradicción con esta, lo que significará una nueva reducción en la variedad de los productos. Por otra parte, los trabajadores subcontratados en producción fueron reduciéndose, y los que quedan, serán finalmente absorbidos. Otras dos áreas fuera de la fábrica que están subcontratadas y que están siendo revisadas son el transporte primario, que va de la planta al centro de distribución, y que podría considerarse conexo a la función de distribución de la empresa, y parte de las ventas, pues hay vendedores independientes. Por último están las funciones externalizadas tradicionalmente, como son mantenimiento especializado, vigilancia, mantenimiento de áreas verdes y limpieza general, pero con las que suponen no habrá problemas.

En el caso de Ford Venezuela la situación es mucho más sencilla, pues del total de trabajadores, menos del 10% estaban en una empresa intermediaria, y serán absorbidos en 2015, que es el plazo que impuso la ley. El proceso de “primarización” o recentralización también tiene lugar con un servicio no conexo, ya que Ford decidió comprar la empresa de la planta eléctrica Energy World, absorbiendo su personal, tanto por razones estratégicas como legales.

En Citibank, la subcontratación ha operado en aspectos muy precisos, que no colindan con lo planteado en la ley, como vigilancia, limpieza y mantenimiento de equipos y de cajeros automáticos; estos dos últimos son ejecutados por personal subcontratado a través de contratistas escogidos internacionalmente, que son los mismos para todas las sucursales de la región. El personal subcontratado no realiza nunca las mismas tareas del personal fijo, y hasta sus uniformes difieren para distinguirlos claramente de los empleados de Citibank. El área de informática, “el cerebro funcional del banco”, lo maneja la casa matriz para todas las sucursales y subsidiarias, las cuales disponen del mismo sistema de comunicación.

En síntesis, en virtud de las regulaciones impuestas por la legislación venezolana, la externalización no forma parte -en la actualidad- del modelo productivo de ninguna de las empresas transnacionales estudiadas.

En el ámbito específico de las relaciones laborales se podría hablar de una suerte de sincretismo por parte de la conducta empresarial, pues han buscado un *modus vivendi* para conciliar sus propias políticas con los parámetros que les imponen las nuevas normativas legales, y en el caso de Bimbo y Ford, con un sindicalismo que en la práctica cotidiana hace sentir su poder.

La investigación permitió apreciar con toda claridad, cómo el contexto institucional nacional, en referencia tanto al marco legal como a la existencia de un sindicalismo combativo, ha provocado cambios profundos en los estilos gerenciales. El derecho a la inamovilidad ha sido una de las principales armas con la que han contado los trabajadores para su empoderamiento, pues cualquier camino que suponga transitar por soluciones fuera de la empresa, puede resultarle a esta mucho más traumático y costoso.

La forma como este ambiente se traduce en la práctica es bastante similar en Bimbo y en Ford, pues en ambos casos se produjo un cambio del liderazgo tradicional al bolivariano, el que comenzó ejerciendo sus funciones con altos niveles de beligerancia que una vez medidas las relaciones de fuerza, parecieran haberse ido reduciendo, hasta llegar a un *status quo* de relativo entendimiento. Dentro de los efectos producidos más resaltantes, está la mutación de las relaciones de supervisión y el manejo del diálogo como mecanismo de gestión.

Ahora bien, las características diferenciales de las relaciones laborales en el caso de Citibank adquieren un gran valor para el análisis, sin dejar de reconocer que desde antes, las relaciones laborales de esta empresa eran más verticales. Al contar con un sindicato patronal, las restricciones que sobrelleva la gestión empresarial son muy inferiores a las que recaen sobre las otras dos empresas consideradas: en su caso, el margen de maniobra es mayor, pues tales restricciones están principalmente circunscritas a las regulaciones estatales; además, estas últimas son menos preceptivas, pues han contado con mayor receptividad por parte de los entes de la Administración del Trabajo.

Por eso mismo, los cambios al interior de esta empresa, en el ámbito de las relaciones laborales, son muy inferiores a los sufridos por las otras dos, que se han visto forzadas a generar un ambiente más participativo, por una parte, y más atento a las condiciones de trabajo, por otra. Es decir, la existencia -o no- de un sindicato combativo se muestra, una vez más, como una variable decisiva -incluso en el marco de un Estado “revolucionario”- para darle sentido y significación a los derechos laborales existentes. Esta variable se revela a futuro aún más trascendente, cuando se enmarca en el nuevo cuerpo legal que al tiempo que profundiza los derechos individuales, restringe de manera muy pronunciada los derechos colectivos. Por tanto, no es exagerado suponer que un sindicato no afiliado a la tendencia gubernamental -con su capacidad de acción limitada legalmente y por una mayor discrecionalidad de la administración del trabajo- tendrá mucho menos músculo para propiciar o mantener unas relaciones laborales equilibradas.

En síntesis, en Bimbo y Ford existen sindicatos beligerantes con alta capacidad de presión, porque han sabido usar las regulaciones y su condición política como armas a su favor. No obstante, en la organización del trabajo mantienen una actitud más bien defensiva, llegando a asumir labores disciplinarias cuando los trabajadores traspasan ciertos límites. En estas empresas, el margen de maniobra de la gerencia está reducido, y esta tiende a asumir una actitud paternalista para mantener el clima laboral. Citi en cambio, al tener un sindicato patronal, complaciente, le confiere a la gerencia un mayor margen de maniobra dentro de las relaciones laborales. Estos comportamientos se compensan con los salarios que son, en el primer caso, los más altos de sus respectivos sectores, y en el segundo, meras remuneraciones promedio.

El despertar de una conciencia de derechos está teniendo -sin duda- un efecto sobre la cultura laboral, y ese mismo trabajador que ahora tiene la posibilidad de interpelar y no simplemente de acatar, podría llegar a convertirse en un factor proactivo para un mayor involucramiento en la gestión de la organización del trabajo, contribuyendo así en la construcción local de un modelo productivo mucho más democrático. Sin embargo, nuevos peligros se ciernen sobre la

constitución de esa nueva consciencia obrera. La visión patriarcal del Estado en la conformación del cuerpo legal, sin apoyo alguno en los actores laborales, refuerza la tendencia de arrebatarnos el protagonismo y proporcionar como dádivas derechos sin contraprestación alguna. De allí la pérdida del sentido de entrega al trabajo que existía en las generaciones precedentes, al punto de forzar a los dirigentes sindicales a asumir tareas disciplinarias que no le corresponden, para poder mantener el buen funcionamiento de la práctica productiva; es decir, la cultura del trabajo parece estarse viendo seriamente lesionada por un logro de derechos no conquistados, azuzada -además- por una permanente prédica gubernamental contra la empresa privada y contra el mérito y la productividad como resabios capitalistas; todo esto, junto con un discurso populista centrado en el empoderamiento para ganarse las voluntades de las bases, ha favorecido el desapego al trabajo. O sea, el resultado está siendo una consciencia de los derechos en confrontación con una conciencia de los deberes.

Los elementos analizados nos llevan a finalizar señalando que sí es posible hablar, en el caso venezolano, de una configuración socio-técnica en las empresas transnacionales, que diverge de la existente en el pasado. No obstante, tal configuración podría tener un futuro imprevisible en aquellos aspectos que derivan de las exigencias del contexto institucional y político actual -y que por eso las distinguen de las otras filiales-, dada la alta incertidumbre que acompaña, desde sus inicios, al modelo político económico imperante en el país.

Hasta ahora, el nivel de intervencionismo del Estado venezolano ha colocado la variable política y la consolidación del poder “revolucionario” por encima de todas las otras consideraciones, lo que puede afectar el futuro mismo de los modelos productivos de las empresas estudiadas. Estas han tenido que pasar por una adaptación forzosa al nuevo modelo de desarrollo, cuyo marco socioinstitucional ha ido cambiando las reglas de juego entre los actores, haciéndolas depender -como también al hecho productivo en sí mismo- de pautas y lineamientos que en última instancia, los sobredeterminan. Prueba de ello es la desaparición de otras empresas transnacionales, producto de decisiones gubernamentales, bien sea por abandono del país, o por haber sido nacionalizadas.

Por otra parte, el importante papel jugado por los actores sindicales, como vimos en el caso de Bimbo y Ford, ha estado también fundado en el respaldo que dicho poder político les ha proporcionado, por lo que un cambio de este podría poner en cuestión parte de las conquistas obtenidas; es decir, en la medida en que estas no se correspondan con un juego suma positivo propiciado por los actores al interior de la empresa, y que pueda extenderse en el tiempo por su viabilidad política y económica, tendrán un futuro incierto; el poder que han adquirido los sindicatos, aquellos que se reconocen como prolongación del poder estatal (los bolivarianos) y que han sido decisivos para provocar una inflexión en el comportamiento empresarial, pasa a depender del mantenimiento de un escenario político y económico marcado por profundas dificultades, y aparentemente, muy poco sustentable, dada la crítica situación económica que atraviesa el país. Las características contradictorias de las relaciones laborales en los ámbitos privado y público son resultado directo de la revolución bolivariana y del interés del Estado por cooptar al sector laboral y al propio sindicalismo, como agentes sociales supeditados a su visión estratégica, por lo que la “autonomía” de aquel dependerá de no entrar en contradicción con dicha visión.

En síntesis, las leyes por sí mismas, si no existen actores que obliguen a su cumplimiento y que les saquen provecho, pueden resultar inocuas; pero asimismo, si esos actores no actúan de acuerdo CON la acumulación de fuerzas propias, pueden perder su capacidad de presión en cuanto les desaparezca el apoyo externo. En esa medida, el desenvolvimiento futuro de las configuraciones sociotécnicas que hoy observamos en estos espacios, al menos en algunas de sus prácticas, está dependiendo -muy estrechamente,- en el mediano y largo plazo, del desenvolvimiento de la coyuntura política, social y económica, y del comportamiento de los actores, no solo de los locales, específicos a cada empresa en cuestión, sino sobre todo, de los nacionales.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, Osvaldo (2010) *Los trabajadores ante la nueva coyuntura económica*. Caracas, Instituto Latinoamericano de Estudios Sociales/Movimiento de Solidaridad Laboral, <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/caracas/08798.pdf>
- Aponte, Carlos (2012) *La situación social de Venezuela: balance y desafíos*. Caracas, Instituto Latinoamericano de Estudios Sociales.
- Banco Central de Venezuela (BCV) (varios años). Informe Económico.
- Blavy, Rodolphe (2006) “Assessing Banking Sector Soundness in a Long-Term Framework: The Case of Venezuela”. IMF Working Papers.
- Boada, Antonio J.; Mayorca, Rómulo (2012) “El poder adquisitivo del venezolano desde 2000 hasta 2011: Análisis bajo dos perspectivas.” *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, Universidad Central de Venezuela, vol. XVII, No. 2.
- Conindustria Encuesta de Coyuntura, IIIer Trimestre 2014. [http://www.conindustria.org/uploads/media/ECI-III\\_2014.pdf](http://www.conindustria.org/uploads/media/ECI-III_2014.pdf) Consultado el 25/10/2014.
- Cenda (2014) <http://www.cenda.org.ve/noticia.asp?id=104>, consultado el 7/01/2015.
- El Mundo (varias fechas) Economía y Negocios. [www.elmundo.com.ve](http://www.elmundo.com.ve).
- De la Torre, Carlos (2010) “Populismo y democracia”. *Cuadernos del Cendes*, Universidad Central de Venezuela, vol. 27, No. 73. [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1012-25082010000100007](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1012-25082010000100007). Consultado el 15/06/2011.
- El Universal <http://www.eluniversal.com/economia/141202/gobierno-consolida-modelo-estatista-agroalimentario>. Consultado el 12/12/2014.
- Gallo, C.R. (2008) “Características generales de la distribución del ingreso laboral en Venezuela: ¿hubo redistribución entre 1997 y 2007?”. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, Universidad Central de Venezuela.
- Guerra, José (2014) “Balance de la economía venezolana en 2014” [www.pensarenvenezuela.org.ve • publicaciones/jose guerra/JG](http://www.pensarenvenezuela.org.ve/publicaciones/jose%20guerra/JG). Consultado 10/03/2015.
- Guerra, José (2010) “La economía a la deriva. Tal Cual 9 de marzo de 2010”. [www.pensarenvenezuela.org.ve](http://www.pensarenvenezuela.org.ve)

- Guerra, José; Olivo, Víctor (2009) “La Crisis Global y su impacto en Venezuela”. Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales.
- Hernández, Juan Luis (2009). “Evolución y resultados del sector agroalimentario en la V República”. *Cuadernos del Cendes*, Universidad Central de Venezuela, año 26, No. 72, tercera época.
- Instituto Nacional de Estadística (INE) (varios años). Encuesta de hogares por muestreo.
- Iranzo, Consuelo (2011) “Chávez y la política laboral en Venezuela 1999-2010”. Revista *Trabajo*, Centro de Análisis del Trabajo-Organización Internacional del Trabajo-Plaza y Valdés, año 5, No. 8, Tercera época.
- Manzano, Osmel; Scrofina, Jose S. (2011) “Resource Revenue Management in Venezuela: A consumption based poverty reduction strategy”. Revenue Watch Institute.
- Ortega Brito, Elizabeth (2006) “La industria de agroalimentos venezolana: hacia una nueva configuración socio-productiva”. Centro de Estudios del Desarrollo, Universidad Central de Venezuela.
- Siegel, Jordan (2007) “Grupo Bimbo”. Harvard Business School.
- Richter, Jacqueline (2012) “El Impacto de la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras en los Derechos Colectivos del Trabajo”. Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales.

## **CAPÍTULO VIII**

### **ESTRATEGIAS DE RELACIONES LABORALES DE EMPRESAS MULTINACIONALES EN ARGENTINA: FORD, CITIBANK, CLARO Y BIMBO**

**CECILIA SENÉN GONZÁLEZ Y JULIETA HAIDAR<sup>1</sup>**

#### **INTRODUCCIÓN**

Para contextualizar el caso argentino es preciso señalar que el año 2003 marcó el inicio de la recuperación de las instituciones laborales promovida por el Estado, lo que ha sido observable en diferentes planos que configuran el contexto de las políticas públicas que afectan la estructura del empleo y las relaciones laborales. La crisis de 2001 constituyó un punto de inflexión en la historia argentina reciente, ya que forzó la salida del régimen de convertibilidad, que en los años noventa fue el eje sobre el que giraban tanto la estabilidad monetaria como las políticas neoliberales de apertura, desregulación y privatizaciones, que generaron enormes bolsones de pobreza y desocupación. Considerado el talón de Aquiles del proyecto neoliberal -puesto que establecía el tipo de cambio fijo 1 peso = 1 dólar, e impedía emitir

---

<sup>1</sup> Profesoras de la Universidad de Buenos Aires.

moneda sin tener una reserva equivalente en dólares, lo que generaba extrema vulnerabilidad al quedar supeditada la economía nacional a la llegada de dólares, al préstamo externo y al poder de veto del capital financiero internacional-, su abandono en 2002 y la devaluación de la moneda, significó para Argentina la posibilidad de aprovechar sus ventajas comparativas y aumentar las exportaciones de *commodities*.

Este proceso iniciado con la posconvertibilidad, tuvo su mayor impulso a partir de la decisión política -de los gobiernos de Néstor Kirchner (2003-2007) y Cristina Fernández de Kirchner (2007-2015)- de abandonar las premisas del Consenso de Washington y fortalecer la intervención del Estado.

A partir de 2003 la economía argentina fue creciendo de modo sostenido y mostrando signos favorables en materia de producción y balanza comercial, entre otros indicadores. En el período que va de 2003 a 2013, el PBI aumentó a una tasa anual del 6.5%. Es preciso señalar, no obstante, que en 2008 se abrió un subperíodo en el que, producto de la crisis mundial y la puja distributiva,<sup>2</sup> el crecimiento tendió a ser más moderado. Por tal motivo pueden reconocerse dos etapas en la posconvertibilidad, una que va de 2002 a 2007, en que el PBI creció al 8.8% anual de la mano de los sectores productores de bienes, y otra de 2008 a 2013, en que el PBI creció al 4.7% anual, impulsado por los sectores proveedores de servicios (Cifra, 2015).

Un movimiento similar se produjo en materia comercial. Las exportaciones tuvieron una tasa anual acumulativa del 8.8% entre 2002 y 2007, y del 1.3% de 2008 a 2013. Pero el dato quizás más importante de la década de posconvertibilidad es la recuperación del empleo,

---

<sup>2</sup> A nivel local, la irrupción de la crisis mundial estuvo asociada al giro de utilidades al exterior por parte del capital extranjero, y a la contracción del comercio exterior. A su vez, la intensificación de la puja distributiva tuvo como punto de inflexión el conflicto agrario del 2008, que se desató cuando el gobierno nacional quiso aumentar las retenciones que efectuaba sobre la renta extraordinaria del sector. En ese marco, la aceleración del proceso inflacionario indujo una apreciación real del tipo de cambio, que conllevó un menor ritmo de crecimiento industrial (Cifra, 2015).

que pasó del 37.8% en 2003 al 42.7% en 2013, es decir, hubo un incremento del 4.9%. Más importante aún fue el comportamiento de la tasa de desocupación, que pasó del 17.3% en 2003 al 7.1% en 2013, lo que representa una caída del 10.2%, revirtiendo así la tendencia imperante en los años noventa (INDEC, 2013).

Tal como ocurre con los otros indicadores analizados, es preciso aclarar que si bien los niveles de desempleo cayeron y los de empleo crecieron significativamente entre 2003 y 2013, en la segunda etapa de la posconvertibilidad se advierte una estabilización en las mejoras de esas variables. Así, en el período 2008-2013, la tasa de desocupación cayó del 7.9% al 7.1%, y la tasa de empleo subió del 42.2% al 42.7%; es decir, en ambos casos la mejora fue muy suave. Este fenómeno obedece a la crisis mundial, los menores niveles de inversión y la ralentización del crecimiento.

Si se considera la evolución de los ocupados según categoría ocupacional, surge que a partir del 2003, el proceso de asalarización fue muy intenso, subiendo del 65% de la población económicamente activa (PEA) ocupada en 2003, a aproximadamente el 76% en 2011. Ese crecimiento de 9 puntos porcentuales de la tasa de asalarización neta, representó -en términos absolutos- la incorporación de alrededor de 3.4 millones de trabajadores asalariados a la población ocupada urbana. El intenso crecimiento del empleo asalariado en esos años constituye un fenómeno novedoso en la estructura ocupacional argentina, asociado al importante ritmo de crecimiento económico y al fortalecimiento del mercado interno. Esta tendencia contrasta con los breves ciclos de crecimiento del producto de la década de 1990, que no fueron acompañados por un mayor empleo, al menos no con la fuerza necesaria para compensar el incremento del desempleo y la precariedad laboral (Palomino y Dalle, 2012).

Asimismo, se advierte un sistemático descenso de los asalariados no registrados, pasando del 49.2% en 2003, a cerca del 34% en 2013, cifra que constituye un piso difícil de perforar y que resulta preocupante si se tiene en cuenta la correlación que existe entre pobreza y trabajadores no registrados. Sin embargo, el crecimiento del nivel de ocupación y del salario real (31%), permitió que se produzca un incremento de la participación de los asalariados en el ingreso, todo

lo cual generó mejoras en las condiciones de vida de la población argentina. En esta dirección cabe apuntar que la evolución de la tasa de pobreza muestra una fuerte tendencia decreciente en el período 2003-2013, que se ubica en el orden del 32%. No obstante, una vez más aquí pueden distinguirse dos subperíodos: uno que va de 2002 a 2007, en que se pasó del 49.7% de pobreza al 27.2%, y otro, del 2008 al 2013, en que la contracción fue menor, pasando del 25.5% al 17.8% (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INDEC, 2013).

En el caso de la tasa de indigencia, su movimiento es similar al de la pobreza. La proporción de hogares cuyos ingresos no alcanzaron para adquirir la Canasta Básica de Alimentos era del 22.8% de la población en 2003, y pasó a ser del 4.2% en 2013. A diferencia de lo ocurrido en los niveles de pobreza, la reducción de la tasa de indigencia ha sido más importante en el período 2008-2013 (cayó a casi la mitad). En ello, la implementación de la Asignación Universal por Hijo (AUH) jugó un papel relevante. Creada en 2009, la AUH consiste en una cobertura económica para los menores con padres desocupados o empleados en la economía informal, lo que implica una política de igualación, dado que se otorgan a los menores de los sectores más vulnerables los mismos derechos que a los hijos de los sectores cubiertos por el régimen de asignaciones familiares.

En este contexto de fin del consenso neoliberal, un gobierno que promovió la intervención estatal, el crecimiento de la producción y el empleo, se reactivaron también las relaciones laborales y la participación sindical. En efecto, los gremios que en los años noventa habían sufrido una crisis que se manifestó centralmente en la caída de la negociación colectiva y el conflicto laboral, se revitalizaron y volvieron a cobrar protagonismo como organizadores de los intereses de la clase trabajadora (Senén González y Haidar, 2009).

En lo que a diálogo social se refiere, una de las medidas más trascendentes fue la reactivación -en 2004- del Consejo Nacional del Empleo, la Productividad y el Salario Mínimo, Vital y Móvil (SMVM).<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Este organismo está formado por 16 representantes de empresas, 16 de trabajadores y un presidente nombrado por el MTEySS (Ministerio de Trabajo, Empleo

El mismo había sido creado por la ley de empleo (24.013/91), pero había dejado de funcionar en agosto de 1993 (Rial, 2009). Una de las funciones principales del Consejo del Salario es definir el salario mínimo, vital y móvil (SMVM), es decir, el piso salarial para todos los trabajadores asalariados del país, sin diferenciarlo por rama de actividad ni lugar de trabajo (Senén González y Borroni, 2011). Tras su reactivación, el Consejo se reunió todos los años para actualizar el nivel del SMVM, que a partir del 1 de febrero de 2013 fue de \$2,875 (527.59 US a cambio oficial), el más alto de la región.

Por otro lado, la negociación colectiva se instaló como el mecanismo institucional de concertación más utilizado por los sindicatos durante la posconvertibilidad. Así lo demuestran los datos sobre la evolución de la cantidad de acuerdos y convenios colectivos<sup>4</sup> homologados por el Ministerio de Trabajo entre 2003 y 2013. Según datos del Área de negociación colectiva perteneciente a la Subsecretaría de Estudios Laborales y Programación Técnica del MTEySS, mientras que en 2003 se homologaron 348 acuerdos y convenios, en 2010 la cifra ascendió a 2038, y desde entonces el promedio es de 2,000 negociaciones anuales (Senén González y Borroni, 2011).

Desde 2003, además, la negociación colectiva adquirió un rol central como instituto laboral de determinación salarial y como meca-

---

y Seguridad Social). Sus decisiones se toman por mayoría de dos tercios, y si no hay acuerdo, el presidente del Consejo lauda sobre los puntos en controversia. La convocatoria al Consejo significó un espacio que implicó una activa participación de actores sindicales, no sólo de la CGT (Confederación General del Trabajo) -central sindical más cercana al Gobierno-, sino también de la Central de Trabajadores de la Argentina (CTA). La participación de esta central, históricamente más cercana a los movimientos sociales, aparece como fundamental para representar a los sectores no registrados y desempleados que habían estado en buena medida ausentes del tripartismo en la Argentina.

<sup>4</sup> En este trabajo se considera la negociación colectiva del sector privado no agrícola, la cual puede ser de convenios colectivos de trabajo (CCT) o de acuerdos. Los CCT son cuerpos autónomos de normas que regulan el conjunto de las relaciones laborales. Los acuerdos son negociaciones de contenido parcial que modifican el convenio colectivo, a veces con una cláusula referida a capacitación, jornada de trabajo o salarios.

nismo de diálogo social para la resolución de la puja distributiva, siendo las cláusulas salariales el contenido que predomina. En este marco se observa que la relación entre el salario de convenio y el efectivo mejoró ostensiblemente,<sup>5</sup> dado que mientras en 2001 había una distancia entre ambos del 40%, a fines de 2010 la misma era del 10%. El cierre de esa brecha es importante, en tanto implica que la negociación colectiva pasó a ser la principal instancia de la determinación de los salarios, la cual había sido prácticamente desactivada en la década del noventa, ya que las empresas, al abonar salarios más altos que los del convenio, contaban con una herramienta poderosa para individualizar la relación salarial y aumentar la discrecionalidad patronal (Senén González, Trajtemberg y Medwid, 2009; Palomino y Trajtemberg, 2006).

Pese a que sigue siendo mayoritaria la estructura descentralizada de negociación (a nivel de empresa), la misma perdió peso relativo en relación a la negociación por rama o actividad. Entre los factores que promovieron la negociación a este nivel se destaca la sanción de la Ley de Ordenamiento Laboral (25.877/04), que otorgó supremacía a la negociación de nivel superior sobre la de nivel inferior.

Por último, cabe aclarar que la cobertura convencional de los trabajadores está garantizada institucionalmente, dado que una característica fundamental del modelo sindical argentino es la vigencia del criterio *erga omnes*, según el cual los acuerdos salariales y las condiciones de trabajo que surgen de la negociación colectiva rigen para todos los trabajadores que se encuentren bajo la representación del sindicato negociador, independientemente de que los trabajadores

---

<sup>5</sup> El salario de convenio -o salario conformado de convenio- está compuesto por el salario básico, los adicionales estipulados y los aumentos por decreto del Poder Ejecutivo. Siguiendo la metodología propuesta por Palomino y Trajtemberg (2006), el salario conformado es una base salarial a la que se le asigna una antigüedad fija (10 años, uniforme para todas las categorías, cuando el convenio contempla la antigüedad), que no se ve afectada por variaciones de las horas trabajadas ni por el nivel de producción. Sobre este salario se elabora un promedio de todos los salarios conformados para todas las categorías de convenio, excluidos menores y aprendices, para cada mes. El salario efectivo es el salario que efectivamente cobra el trabajador.

estén o no afiliados al mismo (Senén González, Medwid y Trajtemberg, 2011).

## **LAS CUATRO EMPRESAS TRANSNACIONALES EN EL CONTEXTO ARGENTINO**

Las cuatro empresas analizadas, Claro, Bimbo, Ford y Citibank, forman parte de grupos económicos transnacionales que en Argentina -al igual que en el resto de países de la región- tienen un importante impacto económico y constituyen una fuente destacable de empleo. De ahí que resulte pertinente su estudio en clave comparada.

Para el caso argentino, la metodología de investigación implicó el uso de técnicas de recolección de datos cuantitativos y cualitativos. En relación a estos últimos, durante el año 2014 y 2015 se realizaron entrevistas abiertas a trabajadores, gerentes, delegados sindicales de cada transnacional y funcionarios públicos. Para el caso de la empresa Bimbo se recurrió también a entrevistas realizadas en años anteriores, que no habían sido procesadas, y cuya información se constató a través de entrevistas telefónicas y encuentros informales con funcionarios gubernamentales y delegados sindicales.

A continuación se presenta -en primer lugar- cada empresa, su actividad, posicionamiento en el mercado y respuesta a la crisis internacional del año 2008. Luego se caracterizan la estrategia de modelos productivos y las relaciones laborales de cada firma.

### **CLARO**

La marca de servicios de comunicaciones Claro pertenece a la empresa América Móvil y es propiedad del Grupo Carso.<sup>6</sup> Claro tiene

---

<sup>6</sup> El Grupo Carso, de origen mexicano, agrupa empresas de distintos sectores

presencia en la industria de las comunicaciones integradas en Argentina (antes denominada CTI Móvil), Brasil, Chile, Colombia (antes Comcel y Telmex), Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala (antes Telgua), Honduras, Nicaragua, Panamá, Paraguay (antes CTI Móvil), Perú, Puerto Rico, República Dominicana, Uruguay (antes CTI Móvil) y Venezuela (accionistas con Netuno). América Móvil, además, opera bajo el nombre de Telcel en México y de Tracfone Wireless en Estados Unidos. En 2010, Slim-Helú decidió fusionar todas sus empresas relacionadas al sector. El directorio que maneja Claro en Argentina es compartido con Paraguay y Uruguay, siendo Argentina la cabeza del grupo. Entre los tres países la empresa contaba, para septiembre de 2014, con un total de 22,004 millones de suscriptores.<sup>7</sup>

Las políticas de la empresa en Argentina, Paraguay y Uruguay están marcadas por el director general. El cambio de director en 2012 marcó una estrategia diferente para posicionarse en el mercado frente a sus principales competidoras, las firmas Movistar (capital español) y Personal (capital francés). El director anterior, de origen mexicano, había implementado una política agresiva dirigida a los consumidores. El plan era aplicar a cada cliente una campaña (“247”) para vender líneas y equipos nuevos, con una permanencia obligatoria en la empresa de dos años. Además, se había enfrentado a la necesidad de

---

como hotelería, infraestructura, construcción, comercio e industria. El proceso de internacionalización de este grupo se dio en el sector de comunicaciones, con inversiones en EUA y Brasil por parte de una de sus empresas, Telmex, que era la compañía de telefonía estatal de México y que fue adquirida por este en 1990. Su expansión se dio de la mano de la compra de empresas públicas como Telmex, la inversión en modernización y tecnología, y la búsqueda de alianzas estratégicas con empresas extranjeras. Estos resultados empresariales se dieron en el marco del acercamiento comercial entre México y EUA y la firma del Tratado de Libre Comercio, que facilitó la expansión. Actualmente Carso Global, que genera más del 50% de sus ingresos fuera de México mediante Telmex, América Móvil y Telcel, se ha separado del Grupo Carso. Su fundador, Carlos Slim, cedió el control de las operaciones a sus hijos.

<sup>7</sup> Reporte financiero y operativo del cuarto trimestre de 2014 América Móvil, 23 de octubre de 2014, México, D.F.

instalar el nombre “Claro”, heredero de “CTI”.<sup>8</sup> Para apoyar esto, el presupuesto estaba orientado –mayormente- a campañas publicitarias muy costosas, protagonizadas por famosos (como la conductora argentina Susana Giménez).

Con el nuevo director, a partir de octubre de 2012 se redujo el presupuesto en publicidad, apelando a campañas más ingeniosas y de menor presupuesto. El dinero pasó a invertirse en más tecnología (la competencia por adquirir el 4G) y en mayores prestaciones para los clientes, especialmente en la Ciudad de Buenos Aires. Se creó el plan “Claro ilimitado”, homólogo al de sus competidores. A partir de ahí mejoró el servicio y los beneficios al cliente, así como la transparencia en la relación con el consumidor, con normas claras para dar de baja al servicio (entrevista personal, extrabajador centro de atención al cliente, 08/09/14).

#### MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA Y ORGANIZACIONAL

De acuerdo con los indicadores económicos y financieros analizados, la compañía no se vio perjudicada por la crisis internacional de 2008, sino que por el contrario, aumentaron sus ganancias. Los ingresos del tercer trimestre de 2014 fueron de 6,4 miles de millones de pesos argentinos, un 42.3% más comparado con el año anterior. Los ingresos por servicios móviles aumentaron un 28.1%, mientras que los ingresos por venta de equipo casi se duplicaron en relación al 2013. Al mismo tiempo, los ingresos de línea fija totalizaron 418 millones de pesos argentinos, cerca de un 40% más comparado con el año anterior.<sup>9</sup> La utilidad (medida según el EBITDA<sup>10</sup>) del trimestre se

---

<sup>8</sup> El nombre CTI debió cambiarse por no ser bien recibido en Uruguay, ya que estaba asociado a la denominación de una empresa nuclear.

<sup>9</sup> Reporte financiero y operativo del cuarto trimestre de 2014 América Móvil, 23 de octubre de 2014, México, D.F.

<sup>10</sup> Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization, flujo líquido de operación, la utilidad generada antes del pago de impuestos, intereses, depreciación y amortización.

incrementó 49.4% en relación a igual período del año anterior y fue superior a dos miles de millones de pesos argentinos.

En términos tecnológicos, el sector se fue orientando a incorporar la tecnología denominada 4G. Organizacionalmente, los trabajadores de Claro están divididos en dos grandes grupos, aquellos que efectúan la atención al cliente y trabajan en los centros de atención al cliente (CACs), y los que desempeñan funciones en administración comercial. Las tareas de estos últimos incluyen la atención de *call centers*, del centro documental, la verificación de líneas y de velocidad de calidad de venta (VCV).

Las entrevistas realizadas indicaron que la organización del trabajo en los CACs se regula por una política marcada por el director general de Claro para la región, que se dirige a optimizar la atención al cliente y se traduce en la “tolerancia cero” a errores, y en múltiples prácticas de violencia laboral de los supervisores hacia los trabajadores.

Los controles son triples. Los empleados se someten a un monitoreo permanente que incluye la evaluación de: a) tiempos de atención al cliente, b) objetivos de venta, c) puntuación de los clientes.

- a) El tiempo para atención (TPA) de reclamos no debe superar los ocho minutos; para información, los cuatro minutos.
- b) Las ventas mínimas exigidas son 180 a 200 por mes, con una comisión de 2\$ o 3\$ según equipo o línea.
- c) Los clientes califican la atención de 1 a 10. Si alguno “revisita”, es decir, llama dos veces dentro del mes, se presume que fue mal atendido.

Los tres sistemas de evaluación se vuelcan sobre un tablero general de puntos, en forma semanal y mensual. A partir de allí se define un sistema de premios y castigos, que se traduce en la asignación de los días francos y los fines de semana.

## RECURSOS HUMANOS Y RELACIONES LABORALES

La casa matriz es la que define quién ocupa el puesto de director general de la región. Allí se reportan las estrategias de mercado, desempeño de la empresa y recursos humanos.

Quienes trabajan en los centros de atención al cliente ingresan a la empresa por currículum, tras un proceso de cuatro o cinco entrevistas que incluyen test con psicólogos y preguntas tendientes a evaluar el potencial compromiso del postulante con la empresa. Según uno de los trabajadores entrevistados una pregunta frecuente es “¿Qué haría usted si su jefe le pide que se quede más tiempo que su horario de trabajo?” (entrevista personal, trabajador centro de atención al cliente, 08/09/14).

Respecto de la formación, los trabajadores reciben periódicamente charlas de inducción, donde se los informa acerca del curso de la empresa, las quejas recibidas y los niveles de eficiencia. También son capacitados en el manejo del sistema *sthealth*, que centraliza la información.

En relación a la remuneración, los trabajadores están encuadrados en el Convenio Colectivo de Empleados de Comercio FAECYS (CCT N°130/75), por lo que sus salarios están sujetos a la escala salarial convenida por dicho sindicato.<sup>11</sup>

Los empleados de Claro, cuya cantidad se estima en 1,500, se diferencian según las siguientes categorías laborales:

- Directivos: Supervisor Comercial de Territorio.
- Administrativos.

---

<sup>11</sup> La FAECyS es una entidad sindical de segundo grado (federativa), que fue creada en 1932, y que goza de personería gremial desde 1945. La Federación nuclea a 278 sindicatos de primer grado de todo el país. De estos, 141 gozan de la personería gremial, mientras que 137 son asociaciones con inscripción gremial (Radiciotti y Pontoni, 2010). La Ley 23.551 de Asociaciones Profesionales de la Argentina reconoce dos *status* legales para las organizaciones gremiales. Por un lado están aquellas “simplemente inscriptas”, es decir las que han registrado su existencia ante el Ministerio de Trabajo; por el otro, las que gozan de personería gremial. Estas últimas, además de ser reconocidas por el Ministerio de Trabajo, son las únicas autorizadas para llevar adelante negociaciones colectivas y conflictos, así como para recaudar la cuota sindical. Asimismo, sus delegados gozan de la protección legal contra despidos. La ley estipula que solo una organización sindical por rama de actividad puede detentar la personería gremial y de existir más de una entidad, esta será otorgada a la más representativa, es decir, a la que más afiliados tenga.

- Gestión comercial. Esto incluye la atención de *call centers*, del centro documental, la verificación de líneas y de velocidad de calidad de venta (VCV).
- Trabajadores no manuales.
- Analistas de desarrollo de Producto Móvil.
- Gerentes de ventas.

Los trabajadores que realizan tareas de atención al cliente trabajan en los centros de atención al cliente (CACs). En Argentina operan 51 CACs, 17 de ellos en Capital Federal. Las principales áreas comerciales, esto es Capital Federal y área metropolitana, están organizadas en cinco regiones, que cuentan con un gerente general y un gerente por cada región. En cada CAC hay un jefe y dos supervisores. La cantidad de trabajadores depende de las necesidades de cada local, y va desde cinco a 25.

Todos los trabajadores de CACs son efectivos, y ninguno de ellos está subcontratado. Solo se contrata trabajadores en caso de licencias prolongadas, como embarazos. Por el contrario, los que trabajan en administración comercial están contratados por consultoras o empresas de servicios eventuales.

Como fue señalado antes, los trabajadores de la compañía se encuentran legalmente encuadrados por el convenio colectivo de Empleados de Comercio. No obstante, la telefonía móvil es una actividad disputada -desde la década de los noventa- con el sindicato de telecomunicaciones, FOETRA.<sup>12</sup>

Debe destacarse que el convenio de comercio es comparativamente peor al de telefónicos, en casi todos los campos, desde la definición de la duración de la jornada, pasando por las modalidades de control y disciplina, y la regulación de las condiciones y medio ambiente de trabajo, hasta las cuestiones salariales (Del Bono, y Bulloni, 2013; Del Bono y Bulloni, 2008). A su vez, debemos señalar que pese al auge de la negociación colectiva en el país, esta Federación no ha

---

<sup>12</sup> Los conflictos por la representación de trabajadores se resuelven a partir del dictamen del Ministerio de Trabajo de la Nación (MTEySS), que define cuál es la actividad principal.

renovado su CCT de 1975, y los acuerdos salariales alcanzados en los últimos años pueden ser juzgados como modestos en relación con los logrados en otros sectores de actividad.

En los años noventa, el MTEySS había determinado que como las compañías vendían celulares, la actividad principal era comercio. En un nuevo contexto, a partir del 2003, FOETRA ingresó en una dinámica de revitalización que le permitió pasar a la ofensiva. Con ese ímpetu y dado el crecimiento de la telefonía celular (cuya facturación multiplica a la de la telefonía fija), comenzó a disputar la representación de los trabajadores. En ese marco consiguió que la telefonía móvil sea definida como actividad principal telefónica, y por lo tanto, que FOETRA sea el legítimo representante de sus trabajadores. El gremio de Capital logró firmar entonces un convenio colectivo de actividad (676/13A) con el 75% de las compañías de telefonía móvil: Movistar, Personal, ARSAT, Nextel y las cooperativas representadas en FECOSUR. Sin embargo, Claro no es signataria del convenio. Si bien participó de las negociaciones, argumentó que no estaba comprendida por el convenio. Para ello recurrió a la justicia, y a comienzos de 2014 logró una medida cautelar<sup>13</sup> para impedir que el CCT la alcanzara.

Según informa el secretario general de FOETRA, dada esta situación, a comienzos de 2014 el gremio realizó movilizaciones frente a la oficina central de Claro en Buenos Aires, de la que participaron dirigentes, delegados y activistas de Telefónica y Telecom. La respuesta empresaria fue absolutamente represiva, ya que realizó una denuncia contravencional<sup>14</sup> y otra penal contra los máximos dirigentes sindicales (general y adjunto), que están imputados por tal causa. Por tanto, el sindicato de telecomunicaciones no tiene potestad sobre los trabajadores de Claro, la cual está reservada al sindicato de comercio.

Dada esta situación, resulta destacable que en el año 2010 fueron elegidos los primeros cuatro delegados gremiales de la empresa

---

<sup>13</sup> Esto significa que hasta una resolución de fondo suspende la aplicación de la normativa a la empresa.

<sup>14</sup> Refiere a normas de conducta en la Ciudad de Buenos Aires.

Claro en Argentina, y según los entrevistados, en América Latina. Impulsados por el Sindicato de Comercio, un grupo de trabajadores de administración comercial se organizaron para elegir representantes en su lugar de trabajo. Los motorizaba la necesidad de reclamar por salarios y por mejores condiciones de trabajo, ya que las mismas se caracterizaban por el hacinamiento, la insalubridad, la escasez de baños, la falta de ventilación y de seguridad, siendo que se trabaja con material inflamable (gran cantidad de papeles).

La política de la empresa fue resistir la organización gremial. En este orden trató de persuadir a los trabajadores de que no participen en las elecciones, a riesgo de perder su fuente de trabajo. Según relató un delegado: “la situación fue que la empresa convocó a los trabajadores para que hagan una asamblea donde se vote si votar o no, una cosa inaudita, querían convencerlo de que participar en las elecciones les iba a traer problemas” (entrevista personal, delegado sindical, 10/02/15). No obstante, las elecciones se llevaron a cabo con gran participación, y cuatro trabajadores se constituyeron en delegados de Claro por el gremio de comercio.

La actividad del cuerpo de delegados se centró en presentar notas con los reclamos de los trabajadores, socializar la problemática y la acción sindical con el resto de los trabajadores de Argentina y América Latina. Frente a esto, la empresa manifestó una férrea política antisindical, que incluyó la intervención y anulación de correos electrónicos, el retiro de tareas a los delegados, y finalmente, su desvinculación de la empresa. Este proceso fue posible, según los delegados entrevistados, gracias a la connivencia de la empresa con el propio sindicato de comercio que años antes los había promovido: “Comercio en su momento aceptó que nos presentemos, pero después dejamos de servirles. Y ahí ya no nos atendían el teléfono, organizaban reuniones con la empresa y no nos avisaban” (entrevista personal, delegado sindical, 10/02/15).

En la misma dirección, de las entrevistas a los trabajadores de atención al cliente surge que la empresa sostiene una política agresiva para con sus trabajadores y una absoluta resistencia a las organizaciones sindicales. En este sentido, a partir del estudio comparado, evidenciamos que esta política es más dura en el caso de los CACs

ubicados en los shoppings centers que en otros locales comerciales. Esto es así por la cantidad de clientes que los visitan y porque (dado que los *shoppings* no cierran en fines de semanas y feriados) la jornada de atención es más prolongada.

Todas las conversaciones de los trabajadores de gestión comercial son grabadas y luego escuchadas por una división de la administración central. Cuando se detecta alguna falta de parte de un trabajador, se envía un correo electrónico al jefe, los supervisores y todos los compañeros del trabajador en cuestión. La violencia se manifiesta en la sanción pública, así como en las expresiones utilizadas para ello. Así lo relataba un trabajador de un shopping: “Una vez me llegó un mail de administración central que transcribía una conversación que había tenido con un cliente, que para ellos había sido equivocada. Yo no le miento a la gente, no le voy a vender algo que no le sirve. Y bueno, el mail transcribía esa conversación y decía ‘SIN PALABRAS’. Eso además con copia a todos mis compañeros. Para estigmatizarte. La violencia es permanente” (entrevista personal, trabajador centro de atención al cliente, 08/09/14).

La presión sobre los trabajadores se expresa también en el control sobre los horarios de la jornada laboral, que es de nueve horas, incluyendo una hora para el almuerzo (no remunerado), según lo estipula el convenio de comercio; sin embargo, los jefes obligan a sus trabajadores a utilizar esa hora para ir al baño. Además, los supervisores controlan las conversaciones que mantienen los trabajadores entre sí, y son muy usuales los apercibimientos, los informes sancionatorios, e incluso, los despidos sin causa. Todas las entrevistas realizadas evidenciaron que frente a las arbitrariedades de jefes y supervisores, el sindicato que formalmente los representa, el de comercio, no lleva a cabo ninguna intervención, sino que por el contrario, los deja expuestos a represiones por parte de la empresa. En estos términos, señala un trabajador entrevistado: “Si vos querés consultar algo al sindicato, del recibo de sueldo o algo, mejor que lo hagas de forma anónima, que ni digas que sos de Claro. Porque a los que dijeron, después, al otro día, los echaron” (entrevista personal, trabajador centro de atención al cliente, 15/09/14).

**BIMBO<sup>15</sup>**

La empresa Bimbo en Argentina se instaló en 1997, con una fábrica en el Parque Industrial de Pilar, a 60 kilómetros de la ciudad de Buenos Aires. La misma elabora pan industrial blanco, negro y bollería, a través de diferentes líneas productivas.

En el año 2004 Bimbo compró la compañía de alimentos Fargo, que era líder del mercado de pan industrial, con lo cual pasó a concentrar el 79% de la producción del pan industrializado blanco y negro en el país, según la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia.

Fargo ha sido la mayor productora y distribuidora de pan industrial y productos de panadería de Argentina, incluyendo el pan de molde y la bollería para hamburguesa y panchos vendidos por minoristas. Fargo es la única proveedora de bollería para Mc Donald's en Argentina, y una de las mayores productoras y distribuidoras de masa ultraenfriada, la cual es utilizada para hornear el pan tradicional, incluyendo baguettes. Tiene seis plantas elaboradoras: en Moreno (SACAN y pan línea blanca), en Villa Tesei (bollería, tapas de empanadas), en Villa Adelina (envases PEMPSA), en San Martín (Panificación Argentina LACTAL- Pan Negro) y dos en Pacheco (pan blanco y ultraenfriados).

La adquisición de Fargo modificó la estructura de exportaciones de la empresa en el país, incrementándose en más del 300%. El 80% de las exportaciones, durante 2012, correspondieron a productos de panadería, pastelería o galletería, incluso con adición de cacao; hostias, sellos vacíos de los tipos utilizados para medicamentos, obleas para sellar, pastas secas de harina, almidón o fécula, en hojas, y productos similares.

A partir de las entrevistas realizadas y los datos obtenidos, no se identificaron impactos negativos por causa de la crisis de 2008. Además, la adquisición de Fargo permitió a la empresa expandirse e incrementar su volumen de comercialización.

---

<sup>15</sup> El Lic. Hernán Varela colaboró con la información y redacción de este apartado.

En la actualidad la empresa cuenta con un total de 2,500 empleados, y con una facturación anual que supera los 250 millones de dólares en el país (La voz del interior, 2013).

### MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA Y ORGANIZACIONAL

La empresa Bimbo tiene maquinarias y logística de primer nivel, instaladas en plantas industriales que son intensivas en capital, con líneas de producción automatizadas o semi- automatizadas. Esta empresa marcó las características de la producción en el sector, siendo el pan rebanado o pan de molde una de sus incorporaciones en el mercado nacional, lo que obligó a las otras empresas a copiar el producto. De acuerdo a datos recabados en la oficina de defensa del consumidor, en Argentina el pan industrial tiene una mayor durabilidad y es adquirido por los consumidores con menor periodicidad, en promedio una vez a la semana.

Los delegados de BIMBO opinan que la empresa “supera la tecnología imperante en el sector”, y que la constante innovación tecnológica “impacta en la mano de obra porque te traen una máquina que suplanta a cinco personas, aunque por lo general las reducciones no fueron abruptas, la empresa tiene una política de no despedir” (Entrevista a delegados sindicales de la empresa Bimbo, Planta Pilar, 2007).

Los canales de comercialización son variados, ya que no solo incluyen a los supermercados e hipermercados, sino también a pequeños almacenes, kioscos y locales gastronómicos variados (especialmente para los productos de bollería como panes de viena y de hamburguesas).

En cuanto a la modernización organizacional, como veremos en el próximo apartado, Bimbo sigue las estrategias del nuevo *managment* en recursos humanos, siendo su filosofía que “la gente está primero” y que no posee empleados, sino colaboradores. Sin embargo, es un tema a profundizar -en el futuro- el impacto que causó desde el punto de vista de la cultura laboral la compra de las empresas que pertenecían a Fargo. Una representante del sindicato expresó: “nosotros

nos seguimos manejando con los recursos humanos de antes (cuando eran Fargo), la gente de Bimbo no ve el cambio. ¿Qué cambió? Muchas cosas cambiaron, por ejemplo, un anticipo de sueldo, ahora hay que solicitarlo a México” (entrevista telefónica con delegada del Sindicato de Alimentación, 10/04/2015).

### RECURSOS HUMANOS Y RELACIONES LABORALES

La política de recursos humanos es propuesta por el grupo Bimbo México, y como se dijo antes, promueve la activa participación de los empleados de la firma. Bimbo cuenta con 320 trabajadores en la planta de Pilar.

La firma negoció un Convenio Colectivo de Empresa con el sindicato de alimentación, el 923/07 “E”. El mismo establece una jornada laboral de ocho horas diarias, o 48 semanales, con 30 minutos de descanso para aquellos trabajadores que tienen horario corrido. Tal como establece la normativa nacional, previo a ingresar a la empresa, se acuerda un período de prueba que no puede exceder los tres meses.

El convenio le asigna a la capacitación un espacio destacado. Es necesario conocer la normativa vigente en el Código Alimentario Argentino, así como las Buenas Prácticas de Manufactura de Alimentos (BPM). Estas son un conjunto de normas que se aplican a todos los procesos de manipulación, elaboración, fraccionamiento, almacenamiento y transporte de alimentos, con el objetivo de minimizar los riesgos de contaminación. Constituyen una herramienta básica para que la producción de alimentos sea segura, saludable e inocua para el consumo, y se centran en la higiene y la forma de manipulación. De igual manera, la Resolución 80/96 del Reglamento del MERCOSUR (Mercado Común del Sur), indica la aplicación de las BPM para los establecimientos que elaboren alimentos que comercializan en dicho ámbito.

Dentro del convenio resulta novedosa la inclusión de un artículo dedicado a la protección de trabajadores con capacidades diferentes (art. 40). Al respecto sostenía un delegado: “El tema de trabajos para personas discapacitadas, eso es una cosa que nosotros pusimos en

conjunto con la Federación. Estamos pidiendo que haya una cuota de discapacitados o que se reconozcan. O sea, hay gente que tiene una pierna más corta que la otra... o que tiene problemas de espalda... o mal formaciones en algún lado del cuerpo. Pero eso no significa que sean discapacitados... Entonces, nosotros con la Federación queremos generalizar eso... porque hay trabajos que pueden hacer. Últimamente lo que estamos diciendo es que si bien sale una persona que puede tener una cierta discapacidad... hay que reinsertarla en el mercado laboral... por una cuestión de solidaridad y necesidad... y de un aporte social” (entrevista con un delegado gremial de Bimbo, 10/06/2007).

Por fuera del convenio con alimentación, se encuentran los trabajadores de la planta de Pacheco, pertenecientes a la empresa Fargo, quienes están representados por la Unión del Personal de Panaderías y Afines (UPPA).

En cuanto a las modalidades de contratación, si bien quienes trabajan en la planta de Bimbo poseen estabilidad laboral y están encuadrados en el convenio 923/07, existen diferentes mecanismos de elusión laboral. En los momentos en que existen aumentos de producción, es muy frecuente la contratación por medio de agencias de servicios eventuales: “Económicamente -para ahorrar costos- las empresas buscan contratar, porque... no genera compromiso por parte de la empresa... con esas personas. Entonces, si hoy por hoy tengo un pico de producción, traigo todos los eventuales; hay temporadas en que estas empresas venden más, y cuando me baje el pico, me los saco de encima. Entonces, no tengo ninguna relación directa... con esa persona. No me debo a pagar indemnización...” (Entrevista a un delegado sindical de la empresa Bimbo, Planta Pilar, 2007).

De esta manera entonces, la empresa hace frente a los vaivenes estacionales de la producción, prescindiendo de la incorporación de más personal y recurriendo a modalidades precarizadoras, ya que los trabajadores no tienen estabilidad laboral ni ninguna de las garantías y derechos establecidos en el convenio colectivo de trabajo.

Por otro lado, los distribuidores no tienen una relación formal con la empresa. Estos están fuera del convenio y tienen un vínculo elusivo, pues son monotributistas, es decir, facturan todos los meses; no

están contratados por Bimbo, por más que tanto el camión como su ropa lleven el logo, tal como lo exige la empresa.

Cada uno de los distribuidores tiene una zona de clientes y una cantidad diaria de mercadería para vender. Bimbo acepta hasta un 15% de devolución de la misma, pero si el remanente es mayor, debe pagarla el repartidor. Estos mecanismos le permiten a la empresa reducir costos y desresponsabilizarse de las relaciones laborales.

## **FORD**<sup>16</sup>

La empresa Ford Argentina inició sus operaciones a comienzos del siglo XX. En 1917 comenzó la importación de vehículos desarmados para su montaje; en 1922 inauguró la primera planta industrial en Argentina, ubicada en La Boca, Ciudad de Buenos Aires, y en 1961 se inauguró la planta de Ford en General Pacheco, Provincia de Buenos Aires, que es -en la actualidad- la sede central.

El predio de General Pacheco tiene una superficie de 1,050 metros cuadrados, y está compuesto de las plantas de carrocería, estampado, armado, pintura, motores, repuestos, más una pista de pruebas de 700 metros de longitud. La principal actividad de la empresa consiste en la producción y venta de automóviles (Ford Focus) y pick-ups (Ranger). A través de dos unidades de negocio -Ford Credit Compañía financiera S.A. y Plan Óvalo S.A.-, la empresa ofrece servicios para compra, financiamiento y seguros de automóviles. También vende una amplia línea de automóviles, pick-ups y camiones, producidos en el exterior. Ford Argentina posee 63 concesionarios con 128 puntos de venta en todo el país, que comercializan automóviles, y 11 concesionarios con 21 puntos de venta que venden camiones pesados. Cada concesionaria es una empresa independiente de las demás, y muchas tienen cerca de 90 años de existencia, siendo aún propietarias las familias que las fundaron. Hay al menos una concesionaria Ford

---

<sup>16</sup> La Lic. Lucila D'Urso colaboró con la información y redacción de este apartado.

en cada provincia argentina, y la mano de obra allí empleada suma cerca de 6,000 personas.

Desde la creación del Mercosur en el año 1994, la empresa mantiene una política de especialización industrial y complementación productiva con Ford Brasil. Esto significa una división de cada planta en cuanto a los productos que abastecen a los mercados regionales.

La estrategia denominada *One Ford*, creada en el año 2006 a nivel global, consiste en unir los recursos globales de la empresa en una entidad única, centrada en desarrollar y producir una gama de vehículos, a partir de plataformas comunes que proporcionen lo que demandan los clientes en todo el mundo. *One Ford* se materializa con la inversión de 471 millones de dólares realizada en 2011 y 2013, para fabricar en la Planta Pacheco dos plataformas globales exclusivas en la región: la nueva Pick up Ranger y el nuevo automóvil Focus, y también para la construcción de una Planta de Motores, para equiparar motores diesel a la Range.<sup>17</sup> En 2013, el 80% de los vehículos de Ford en el país pertenece a plataformas globales, y la empresa prevé alcanzar el 100% en 2015. Derivado del programa global *One Ford*, la Argentina es el primer país de América Latina que aplica el *Trustmark*, un sistema integral de procesos de trabajo profesionalizado.

En relación al mercado interno, en Marzo de 2014 Ford Argentina produjo 9,150 unidades, lo que representó el 15% de la producción total de todas las terminales automotrices argentinas, ubicando a Ford en segundo lugar. Las ventas totales a concesionarios (teniendo en cuenta los vehículos producidos en el país y los importados) fueron de 24,744 unidades entre los meses de enero y marzo de 2014, lo que marca una disminución respecto al mismo período del año previo, cuando las ventas a concesionarios fueron de 27,300 unidades.

---

<sup>17</sup> En 2009, la empresa invirtió 22 millones de pesos para incorporar a los vehículos más partes producidas en el país. Esta inversión coincidió con la fabricación del Ford Focus en la Planta Pacheco, y estuvo destinada a la construcción de herramientas y máquinas para la sustitución de 55 piezas, que fueron asignadas a 14 autopartistas argentinos.

En cuanto al mercado externo, la empresa es una de las mayores exportadoras del sector: vende sus productos a 16 países entre los que se encuentran Brasil, México, Venezuela, Chile y Uruguay. En el año 2007, el volumen destinado a la exportación fue de 62,483 unidades, cifra que constituyó el 71% de la producción total de la planta de Pacheco; en 2008 produjo 83,642 unidades, de las cuales 59,870 se destinaron a la exportación, es decir, el 72%. En el año 2009, en cambio, la producción se contrajo, produciéndose 72,554 unidades, de las cuales 48,115 fueron exportadas.

Vale aclarar que de acuerdo a las entrevistas obtenidas de directivos de relaciones laborales, el 70% de la producción de Ford Argentina se exporta a Brasil. Esto significa que Ford Brasil produce una gama de automóviles distinta a la de la empresa argentina. Esta forma de producción complementaria, introduce cierta competencia entre distintas filiales de Ford en el mundo. A modo de ejemplo, la camioneta Ranger que se produce en Argentina tiene las mismas características que la producida en Sudáfrica, y en este sentido, el mercado de Argentina compite con el sudafricano.

La crisis de 2008 fue más visible en Ford que en otros sectores. La inauguración de la planta Puma en el predio de Pacheco, destinada a la fabricación de motores, fue suspendida y recién se retomó en 2011. También se suspendieron los cursos de capacitación y los ingresos de nuevos trabajadores. Para el sindicato, no obstante “si bien hubo crisis en los últimos años, no fue una cosa que globalmente haya afectado en los últimos 10 años, al contrario, la industria sigue creciendo y ha tenido un crecimiento importante. La del 2008 fue una crisis muy pequeña...” (Entrevista a un representante de Relaciones Laborales de la planta de estampado, realizada en abril de 2014).

Con respecto a este punto, el año 2009 adquiere relevancia en lo que respecta al número de acuerdos negociados colectivamente, que incluyen cláusulas de crisis,<sup>18</sup> dinámica que se correlaciona con la tendencia general adoptada por todos los sectores de la economía.

---

<sup>18</sup> En el período 2007-2011 se contabilizan 140 cláusulas de crisis incluidas en un total de 72 acuerdos. Estas cláusulas no se distribuyen de forma uniforme, sino que más del 75% fueron negociadas en el año 2009.

**MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA Y ORGANIZACIONAL**

Los diferentes departamentos en que se organiza Ford se ubican dentro del predio de Pacheco, y reportan a Ford Argentina y al director regional que dirige su operación en Brasil. Los departamentos son: R.R.H.H. (servicio médico, HRBO, laborales, administración de personal, seguridad industrial, bomberos); manufactura (para cada planta); mantenimiento (para cada planta); cooperaciones de producción; ingeniería de producto; compras productivas; compras no productivas; adaptación de piezas; marketing y ventas (distribución de vehículos y unidades); logística. Dentro de la Planta de Pacheco también están Plan Óvalo y Ford Credit, empresas independientes de Ford Argentina, en tanto tienen una gestión distinta.

De acuerdo a la información brindada por la empresa en sus Informes de Sustentabilidad, la producción está robotizada y automatizada en determinados tramos del proceso productivo. El diagnóstico y la aprobación de los sistemas electrónicos se realizan mediante computadoras. El *Quality Leadership System* certifica electrónicamente la calidad en los puntos críticos del proceso, y se utiliza el sistema logístico *Just in Time*. No obstante, al indagar sobre este punto en las entrevistas, un representante del área de Relaciones Laborales (R.R.L.L.) de la empresa afirmó que las máquinas de la Planta Pacheco no mantienen los mismos estándares de calidad y tecnología que otras plantas de otros países: “Las máquinas de la planta de Pacheco son obsoletas si se las compara con las presentes en otros países, esto dificulta su reparación u optimización. Comprar nuevas máquinas o introducir nuevas tecnologías requiere una inversión muy grande que hoy en día la empresa no hace...” (entrevista a un representante de Relaciones Laborales de la planta de estampado, realizada en abril de 2014).

Ford Pacheco cuenta con un moderno proceso de producción, con un elevado nivel de robotización. Las carrocerías son estampadas con prensas robotizadas, se alinean con sistema láser, tiene controles y protecciones anticorrosivos, y las soldaduras están automatizadas. El pintado es absolutamente automatizado en las distintas capas de producto que lleva el proceso. Es la única planta en Sudamérica que

utiliza robots para el sellado de carrocerías. Por su parte, el control de ajuste en el armado de motores es trabajado mediante troqueladoras automatizadas. El diagnóstico y la aprobación de los sistemas electrónicos del vehículo se hacen por computadora. Las luces y suspensión se alinean por láser. El *Quality Leadership System* certifica electrónicamente la calidad en los puntos críticos del proceso. El sistema logístico *Just in Time* permite trabajar con una mínima cantidad de piezas, lo que evita acumular autopartes para las que no hay espacio físico (por día se mueven más de un millón de piezas para atender la producción de Pacheco). No obstante ello, las visitas a la Planta Pacheco nos permitieron observar que si bien el proceso de trabajo se encuentra automatizado, su funcionamiento aún está sujeto a la constante supervisión de los trabajadores.

Respecto de la organización del trabajo, se reconocen las siguientes áreas:

Calidad del trabajo. Dentro de la línea hay personal encargado de controlar la calidad, y dentro de la empresa, hay un área destinada a esto. Cada supervisor debe ser dueño de la calidad en su parte del proceso de trabajo, y los trabajadores deben controlar la calidad de su tarea.

Mantenimiento. Cada planta tiene su mantenimiento de planta, y también hay un sector que se encarga del mantenimiento central (calefacción, bebederos). Finalmente está "Ford Land", vinculado con el mantenimiento de la estructura del edificio.

*Team Leader* (círculos de calidad). Actualmente se está buscando instaurar la figura del *team leader*, personas que van a ser un nexo entre el supervisor y el grupo de trabajo. Va a haber equipos de 10 personas y se va a reportar al supervisor. Hay una pelea con el sindicato por ver si el *team leader* va a ser un trabajador más afín al sindicato o a la empresa.

Consultados a los entrevistados sobre la participación de los sindicatos en alguna instancia de la organización del trabajo, se constata que si bien hay propuestas de la empresa de generar círculos de calidad, hay cierta resistencia por parte de los sindicatos de estimular tal participación, por el temor a perder representatividad con los trabajadores, lo cual tiene relación con la disputa del sindicato con la empre-

sa, por ver quién controla el proceso de trabajo. En la entrevista con uno de los responsables de R.R.L.L. se mencionó la creación de la figura de un *team leader*, que vendría a reemplazar el rol del supervisor tradicional como líder del control del proceso de trabajo de cada equipo. Los operarios no perciben al supervisor como un par, sino como un jefe generando conflictos y resistencias dentro de la fábrica, y en este sentido, la Gerencia de R.R.H.H. de Ford concibe al *team leader* como un trabajador por fuera de convenio, con competencias necesarias para renovar la tradicional visión del supervisor. Esto es resistido por el Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor de la República Argentina (SMATA) que propone que dicho rol sea ejercido por trabajadores que estén en el CCT.

En línea con la estrategia *One Ford*, que implica la utilización de tecnologías aplicadas a la experiencia de manejo, la seguridad y el eficiente consumo de combustibles, los nuevos desarrollos de productos prevén la fabricación de vehículos que consuman combustible de una manera eficiente, minimizando la emisión de gases tóxicos de efecto invernadero. Para esto se utiliza tecnología de punta, con materiales de última generación que garantizan menos peso del vehículo, optimizando la aerodinámica con diseños probados en el simulador 3-D CAVE; con motores *Ecoboost* de inyección controlada; la función *Auto Stop / Start*; transmisiones *Powershift* de doble embrague y seis marchas y el sistema electrónico de dirección asistida (EPAS).

## RECURSOS HUMANOS Y RELACIONES LABORALES

La casa matriz está en Estados Unidos, pero la empresa pertenece a la región Latinoamérica, gestionada desde Brasil. Hay directores para cada una de las áreas de la empresa (recursos humanos, finanzas, producción) que provienen de distintos países de la región, y un director para Ford Argentina. La función de R.R.H.H. está completamente integrada a la casa matriz, aunque Ford Argentina se reporta a la central regional.

El área de Relaciones Laborales mantiene cierta autonomía, debido a la fuerte presencia del sindicato SMATA que agrupa al 70% de

los trabajadores de las firmas terminales, y al modelo de relaciones laborales argentino que promueve la afiliación y el protagonismo de los sindicatos, lo que marca una diferencia con filiales radicadas en otros países (particularmente con la filial en México).

La empresa cuenta con 4,000 empleados entre mensualizados y jornalizados. Los mensuales son 900 administrativos y gerenciales, y se rigen por la Ley de Contrato de Trabajo,<sup>19</sup> mientras que los jornalizados son 3,100 operarios que se rigen por el convenio de SMATA. Valga aclarar que el 90% de estos trabajadores se encuentran afiliados al sindicato.

Para el personal operario, las relaciones laborales se rigen según el convenio colectivo de trabajo 8/89E firmado con SMATA, que se mantiene vigente por el principio de ultractividad.<sup>20</sup> Desde el año 2006 se incrementaron los acuerdos salariales por empresa, es decir, solo para Ford, al tiempo que las condiciones de trabajo se negocian constantemente en relación a los cambios que transita la empresa.

Respecto a los ingresos a la empresa, el sindicato interviene en la selección proponiendo familiares de trabajadores en actividad, pero la decisión la toma R.R.H.H.. Una vez que se preseleccionan los candidatos, hay una negociación entre el sindicato y el área de relaciones laborales para definir quiénes ingresan a la empresa.

En cuanto a la promoción en el puesto, se valora la excelencia funcional y técnica en él, el trabajo en equipo, que los trabajadores

---

<sup>19</sup> La ley 20.744 o Ley de Contrato de Trabajo (LCT) del año 1974 es el cuerpo normativo principal y básico del derecho individual del trabajo, orientado a la protección de los trabajadores, ya que estipula la prevalencia de los usos y costumbres más favorables al trabajador, con relación a las normas dispositivas de la ley, el convenio colectivo o el contrato individual. El universo que abarca se refiere a las relaciones de trabajo en las empresas urbanas, y excluye explícitamente una serie de relaciones de empleo reguladas por normas específicas o estatutos particulares, como las asociadas a empleo público, servicio doméstico y actividades agrarias.

<sup>20</sup> El principio de ultractividad significa que los convenios colectivos de trabajo siguen vigentes aunque hayan terminado su período de cobertura (que suele ser de dos a tres años) o hasta que se firme un nuevo CCT.

representen un modelo de los valores de Ford y que cumplan con la entrega de resultados.

Todo el personal mensualizado participa de un proceso de evaluación del desempeño, con el fin de identificar sus fortalezas, debilidades y oportunidades de desarrollo. La iniciativa se divide en tres etapas: a principios de año se definen los objetivos por puesto de trabajo; después, cada persona se reúne con su superior para revisar metas y definir planes de acción, y a fin de año, vuelven a reunirse para comentar y consensuar la autoevaluación efectuada por el empleado.

La política de capacitación de la empresa es extensiva a todos los empleados que participan en el proceso de producción, en pos de fortalecer las habilidades a través de entrenamientos en el puesto de trabajo, cursos técnicos, herramientas para el trabajo en equipo y capacitaciones específicas en todos los temas referidos a calidad. Asimismo, se brinda capacitación en seguridad e higiene, y se realizan cursos de entrenamiento en las tareas de producción y en conocimiento técnico en cada etapa de producción: estampado y carrocería, pintura y montaje.

El sindicato también ofrece capacitación profesional y sindical, relacionada con temas sobre el poder sindical en el lugar de trabajo y las leyes laborales. También existe capacitación profesional en centros de educación técnica, muchos de ellos en combinación con las empresas, de donde surge gente que después continúa trabajando en ellas. El sindicato tiene además un convenio con el Ministerio de Trabajo, por el cual este ofrece cursos de capacitación y certificación en competencias.

Con respecto a las modalidades de contratación, la empresa sostiene una estrategia tendiente a subcontratar las actividades que no respondan al núcleo central de producción. No obstante, de acuerdo a la información proporcionada por la empresa, “México hoy en día es a lo que todos quieren llegar” (entrevista realizada al Representante de Relaciones Laborales de la planta de estampado en abril de 2014). La experiencia mexicana refiere a que allí la empresa no estaba obteniendo resultados satisfactorios, con lo cual cerró la planta, despidió a todos los trabajadores y la reabrió con otro formato (trabajadores subcontratados y ausencia del sindicato en la práctica).

En Argentina, las actividades tercerizadas son: la logística y la distribución, que están a cargo de la empresa Gefco perteneciente a la terminal Peugeot (en esta empresa los trabajadores también están dentro del CCT de SMATA);<sup>21</sup> la limpieza, a través de la empresa Comau (también encuadrada dentro del CCT de SMATA, aunque tienen menores beneficios que los trabajadores de Ford); los servicios de comedor y de seguridad. A su vez, entre los operarios hay subcontratados para cubrir eventualidades, a través de la empresa CESA.

En Argentina la experiencia mexicana funciona como una amenaza, ya que no hay planes concretos de tercerizar actividades por fuera de las enumeradas.

## **CITIBANK<sup>22</sup>**

En Argentina el sector bancario está conformado por entidades públicas (representativas de los Estados provinciales y municipales, entidades sociales y de inversión), por bancos locales privados de capital nacional, por la banca de capital extranjero, y por firmas financieras especializadas, autorizadas por el Banco Central de la República Argentina. Citibank N.A (Citi) tiene su casa matriz en los Estados Unidos, y opera en la Argentina desde 1914, siendo esta su primera sucursal en el extranjero. A su vez, cotiza sus acciones en la Bolsa de Nueva York, y debe cumplir con las directivas internacionales del grupo, aunque -de todas formas- cuenta con su propia estructura de gobierno corporativo local, para asegurar el cumplimiento del marco

---

<sup>21</sup> El sindicato SMATA tiene un CCT que incluye 10 categorías profesionales. Las categorías 1, 2 y 3 corresponden a limpieza, mantenimiento y otras tareas que están tercerizadas. Los más de 500 trabajadores tercerizados que pertenecen a Gefco tienen los mismos beneficios que los trabajadores de Ford, lo cual es visibilizado como un logro del sindicato.

<sup>22</sup> La Lic. Agustina Miguel colaboró con la información y redacción de este apartado.

legal y de los aspectos regulatorios impuestos por el Banco Central de la República Argentina.<sup>23</sup>

Citi ofrece productos y servicios a clientes disímiles: individuos, inversores, grandes empresas internacionales y locales, instituciones financieras, entidades gubernamentales, pequeñas y medianas empresas.

Con sede en la Ciudad de Buenos Aires, Citi brinda productos y servicios de Banca Corporativa, por un lado, y de Banca Minorista o Individual, por el otro. Con respecto a la Banca Corporativa, ofrece financiación, administración de efectivo, tesorería, comercio exterior, mercado de capitales, compra, fusión y venta de compañías. Para la Banca Minorista o Individual, brinda productos bancarios y de inversión (cuenta sueldo, cuenta corriente, caja de ahorros, títulos y acciones, plazos fijos, compra y venta de moneda extranjera, cajas de seguridad), préstamos, tarjetas de crédito, servicios varios (tarjeta de débito, red de cajeros automáticos, Citibank Online, Citiphone Banking, pago de facturas y servicios, transferencias electrónicas, servicios en el exterior: cajeros automáticos, efectivo de emergencia y compras) y seguros (de vida y salud, de accidentes personales, automotores, protección del hogar, asistencia en viajes y saldos protegidos). Por último, Citigold es la banca *Premium* que brinda atención personalizada, soluciones financieras integrales, productos y servicios exclusivos para clientes.

A nivel infraestructura, el banco cuenta con 70 sucursales (49 en Capital Federal y provincia de Buenos Aires, y 21 en otras provincias), 5 centros comerciales y 553 cajeros automáticos y terminales de autoservicio. A diciembre de 2012 la corporación poseía 1,435 proveedores activos, de los cuales el 99% eran locales o con representación en el país. El área de Compras es la encargada del proceso de análisis y selección de los proveedores, lo que incluye la convocatoria a los posibles prestadores de servicios y la revisión de los as-

---

<sup>23</sup> Citibank N.A. opera en Argentina de acuerdo con lo estipulado por la Ley de Entidades Financieras, que permite que dos tipos de personas jurídicas se constituyan como tales: las sociedades anónimas y las sucursales de entidades del exterior.

pectos normativos, para cumplir con las leyes argentinas y ajustarse a las pautas exigidas por la regulación interna de Citi. En este proceso rige la Política de Selección y Administración de Proveedores de la compañía, para hacer la selección con reglas claras y transparentes para todos por igual.

Citi es líder del mercado en el negocio de la Banca Corporativa. En 2011 cumplieron un papel preponderante en el mercado internacional de capitales, no solo para clientes corporativos argentinos como Ternium, Arcos Dorados, Pan American Energy, YPF, Renova, Techint, etc., sino para el sector público, especialmente en la emisión de deuda de la provincia de Neuquén.<sup>24</sup> Lograron reposicionar la marca en la percepción de los clientes y del público al que apuntan, ubicándose como una de las veinte marcas más reconocidas en Argentina, y el primer banco en este ranking, según la revista Apertura (julio 2011).

Citi Argentina experimentó un crecimiento en el período 2009-2012. En relación al comercio exterior la empresa posee las siguientes características:

---

<sup>24</sup> La provincia del Neuquén concretó el 26 de abril de 2011 la colocación de los Títulos de Deuda Garantizados por USD 260,000,000 en los mercados local e internacional. Los títulos están garantizados por la cesión fiduciaria de los derechos de la provincia a percibir el pago en efectivo -o en especie- de las regalías de petróleo sobre ciertas áreas de explotación ubicadas dentro de su territorio, y por un derecho real de garantía sobre fondos depositados en una cuenta de reserva en el exterior. La provincia utilizará hasta USD 200,000,000 de los fondos obtenidos de la colocación de los títulos para el pago de deuda pública y el monto restante (hasta USD 60,000,000), al desarrollo de proyectos de infraestructura y obras públicas. Citibank N.A. actuó como Fiduciario, Agente de Registro, Principal Agente de Pago y Agente de Transferencia en los Estados Unidos, mientras que la sucursal argentina se desempeñó como Coagente de Registro, Coagente de Pago y Representante del Fiduciario en Argentina, y Fiduciario de la Garantía. Sitio web: [abogados.com.ar](http://www.abogados.com.ar). Recuperado a partir de <http://www.abogados.com.ar/la-provincia-del-neuquenhttp://www.abogados.com.ar/la-provincia-del-neuquen-concreto-la-colocacion-de-los-titulos-de-deuda-garantizados/7908concreto-la-colocacion-de-los-titulos-de-deuda-garantizados/7908http://www.abogados.com.ar/la-provincia-del-neuquen-concreto-la-colocacion-de-los-titulos-de-deuda-garantizados/7908>

Citi Transactions Services (Citi Servicios de Transacción) es un negocio de la Banca Corporativa que posee un total de 2,400 clientes, de los cuales 1,080 son clientes activos en el negocio de Comercio Exterior, el cual anualmente procesa USD 31,000 millones en transacciones.

*International Trade & Supply Chain Finance* (Comercio Exterior y Finanzas de la Cadena Productiva) es el negocio de Comercio Exterior de Citi que provee los servicios de cobros y pagos internacionales de productos con sus diferentes alternativas de inversión, de acuerdo con el perfil de cada cliente. *Supply Chain Finance* (Finanzas de la Cadena Productiva) resuelve el dilema de la cadena productiva en el cual los vendedores quieren cobrar por contado, y los compradores buscan extender sus plazos de pago, aportando liquidez y mitigación del riesgo de crédito, lo que deriva en mayores ventas.

En cuanto a la inversión, Citi ofrece a sus clientes diferentes opciones de inversión: compra y venta de títulos y acciones, compra y venta de moneda extranjera y cheques de viajero.

#### MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA Y ORGANIZACIONAL

Coincidente con el momento de la crisis de 2008-2009, se llevó a cabo una reingeniería de procesos con inversiones en tecnología. En las entrevistas se mencionó que esto estuvo relacionado con la disposición gubernamental que ponía trabas a la remisión de utilidades al exterior. Así lo sugiere también un informe de la entidad: “Desde 2001 y hasta la actualidad, el comercio exterior en Argentina se ha vuelto altamente complejo respecto del procesamiento de operaciones de pagos y cobros de bienes y servicios, de importación y exportación. A raíz de ello, Citi comenzó a fortalecer sus equipos de operaciones y a invertir en tecnología de calidad, de modo tal de ofrecer a nuestros clientes un servicio integral que les permitiera cumplir con los requerimientos regulatorios del país, sin incurrir en altos costos” (Informe de Sustentabilidad del Citi correspondiente al año 2012).

Uno de los principales desarrollos tecnológicos es la plataforma de internet FX Pulse, mediante la cual los clientes pueden preparar,

firmar y enviar en forma electrónica sus operaciones de cambio, así como efectuar el seguimiento online de todos los productos de comercio exterior que tiene Citi. Asimismo, en 2012 la empresa lanzó el servicio *CitiDirect BE Mobile*, una plataforma que permite a los clientes instruir y autorizar pagos desde sus teléfonos celulares. Para 2013 se planeó continuar con el desarrollo de este servicio incorporando nuevos dispositivos, como las *tablets*. En este aspecto, un objetivo explicitado por Citi es el de “exceder la oferta de nuestros competidores” (Informe de sustentabilidad de Citi correspondiente al año 2012). También durante 2012 se continuaron desarrollando los servicios de Depósito Electrónico de Cheques, *Citi Supplier Finance* (transacción electrónica de créditos a proveedores de clientes) y *Securities & Fund Services* (operatoria electrónica de custodia de valores).

Todas esas iniciativas tuvieron el objetivo de minimizar los traslados hacia los centros de pago, así como los tiempos de espera que implican, y eliminar el uso de papel. Es decir, se trató de medidas de modernización tecnológica destinadas a mejorar o facilitar la experiencia del cliente en Citi, por lo que los trabajadores refirieron que no vieron afectada su labor cotidiana.

En cuanto a la modernización organizacional, el control del trabajo opera a través del coordinador y/o supervisor de las máquinas que detectan errores en las tareas diarias, y de las auditorías interna y externa.

El seguimiento de la calidad del trabajo está a cargo del coordinador y/o supervisor, y del sector de Control de Calidad, a través de escuchas y monitoreos de llamados. Si se encuentra algún error en el asesoramiento, el trabajador toma la capacitación correspondiente. También existe una instancia de evaluación a cargo de cada supervisor con equipos de trabajo. Desde el sindicato se apunta que es una “instancia sumamente arbitraria”, apreciación compartida por ex trabajadores del *call center* a quienes se les rescindió el contrato aduciendo “desempeño insuficiente” a pesar de haber obtenido altos puntajes en las evaluaciones: “La calidad de atención se evaluaba y se medía de uno (bueno) a cinco (malo). Los últimos nueve meses siempre estaba en dos, era top de ventas. Incluso me ponían a la gente nueva

para que me escucharan vender y por la calidad” (entrevista a extrabajador del *call center* de Citi, realizada el 21 de febrero de 2015).

La principal forma de comunicación de los trabajadores con los jefes y gerentes es a través del correo electrónico, aunque también en frecuente la comunicación directa con los coordinadores y supervisores. Es posible acceder de forma directa a los gerentes, pero previamente deben comunicárselo al propio coordinador y/o supervisor, “para no pasar por arriba de nadie” (entrevista a ex trabajador del *call center* de Citi, realizada el 21 de febrero de 2015). Desde Citi se intenta que el sindicato no opere como canal de comunicación.

La crisis de 2008-2009 no tuvo un fuerte impacto en Citi, en tanto no se perdieron clientes, y hubo una escasa reducción de personal si se la compara con lo ocurrido en 2001. En muchos de los llamados que entraban al *call center* los clientes preguntaban qué iba a suceder con el banco. A los trabajadores les pidieron que informaran que “si bien Argentina pertenece a Citi, es independiente. Argentina está bien posicionada, Citi Argentina está muy bien, no lo está afectando” (entrevista a ex trabajador del *call center* de Citi, realizada el 16 de febrero de 2015).

Por parte del sindicato, el impacto fue definido como “tradicional”, en el sentido de que “la crisis de los países centrales la pagan los países periféricos” (entrevista a delegado de la seccional Buenos Aires, realizada el 21 de abril de 2014), ya que el banco llevó a cabo una subida de las tasas de interés para compensar las pérdidas en el exterior (EUA y Europa).

Más allá de las declaraciones de la firma, los impactos se sintieron entre los trabajadores, en tanto que durante un período de tres semanas, Citi prohibió trabajar horas extras y recortó las comisiones por ventas. Desde la perspectiva de los ex trabajadores entrevistados existió una sensación de incertidumbre: “Psicológicamente yo creo que estar ahí, en el medio de la crisis... un día decían que se fundía, al otro día decían que el gobierno de Estados Unidos había puesto plata... nunca sabías qué iba a pasar. Si bien nosotros estábamos por consultora, también los empleados fijos sintieron esa incertidumbre” (entrevista a extrabajador del *call center* de Citi, realizada el 16 de febrero de 2015).

**RECURSOS HUMANOS Y RELACIONES LABORALES**

La casa matriz está en Estados Unidos y la sucursal argentina pertenece a la región sudamericana, que incluye también a Uruguay, Paraguay, Perú, Ecuador, Venezuela, y que está dirigida por el anterior CEO de Citi Argentina. Si bien la compañía debe regirse dentro del sistema financiero a través del Banco Central de la República Argentina, la sucursal local solicita autorización y se rige por presupuestos y parámetros de la casa matriz, no solo sobre las estrategias de negocios y tecnológica, sino también, en materia laboral. En el mismo sentido, desde el sindicato se manifestó que Citi Argentina no toma decisiones propias ya que “primero se respeta la legislación norteamericana antes que la local” (entrevista a delegado, 21 de abril de 2014).

Con respecto a las relaciones laborales, las nuevas tecnologías determinan el tipo de formación exigida a los empleados. Las entrevistas de ingreso de personal se realizan a través de consultoras y el sindicato; la Asociación Bancaria no interviene en ese proceso. En cuanto a los criterios utilizados, el gremio expresó que en general se requieren empleados jóvenes con formación universitaria en ventas y que “el acomodo está a la orden del día” (entrevista a delegado de la seccional Buenos Aires de La Bancaria, realizada el 21 de abril de 2014).

Según datos provenientes de la compañía, en cuatro años el personal incrementó sus filas en casi un 18%: para el año 2012 Citi Argentina contaba con 2,923 empleados, una cifra superior a las registradas en 2009 y en 2010, momentos en que la cantidad de empleados era de 2,518 y 2,661, respectivamente. La presencia de mujeres representa el 51% del total de la dotación del banco, no obstante, solo el 21% de los cargos directivos son desempeñados por mujeres, que a su vez ocupan el 35% de los puestos de gerentes de sucursales y el 42% de los niveles gerenciales.

Estos trabajadores formales están representados por la Asociación Bancaria, un sindicato de actividad con alcance en todo el territorio nacional. A nivel internacional pertenece a *UNI Global Union*. De las 53 seccionales que tiene en todo el país, la de Buenos Aires es la más

numerosa: comprende la mitad de los trabajadores bancarios de todo el país (alrededor de 50,000). En Citi cuenta con 400 afiliados y con un cuerpo de 18 delegados.

En cuanto a la representación empresarial, Citi es uno de los trece asociados a la Asociación de Bancos de la Argentina (ABA),<sup>25</sup> entidad empresarial que agrupa a casi toda la banca de capital extranjero. Representa aproximadamente un 28% del sistema bancario, y capta cerca de un cuarto de los depósitos del sistema.

La conciencia sindical en Citi no es mayoritaria, pero de acuerdo a la apreciación de la Asociación Bancaria sí es creciente, “por la indefensión en la que se encuentran los trabajadores ante la patronal” (entrevista a delegado, 21 de abril de 2014). El sindicato también denuncia que en Citi los derechos sindicales son “palabra prohibida”. Hay una cultura corporativa afianzada que se mantiene reticente a cualquier iniciativa de afiliación, al punto de que pueden presionar a los trabajadores para que no se afilien, perjudicando una posible promoción.

Hace 10 años no había representación sindical en Citi. La cuestión sindical “estaba reprimida, no se hablaba del tema” (entrevista a delegado, 21 de abril de 2014). En ese momento había 3,000 trabajadores y 27 afiliados que habían perdurado de otros bancos. Era imposible

---

<sup>25</sup> A su vez, en Argentina los bancos están representados por otras tres cámaras empresariales:

Asociación de Bancos Públicos y Privados de la República Argentina (ABAPRA): agrupa a las entidades bancarias representativas de los Estados provinciales y municipales, entidades sociales y de inversión de todo el país (principalmente a los bancos públicos y al Banco Credicoop). Representa aproximadamente el 38% del sistema bancario, y capta la mitad de los depósitos totales.

Asociación de Bancos Argentinos (ADEBA): agrupa principalmente a los bancos locales privados de capital nacional. Representa aproximadamente el 32% del sistema bancario, y capta un cuarto de los depósitos al sistema.

Asociación de la Banca Especializada (ABE): agrupa a las entidades financieras autorizadas por el Banco Central de la República Argentina. Apenas representa el 1% del Patrimonio Neto del Sistema Bancario y capta menos del 0.5% de los depósitos.

que un activista fuera delegado o conformara una comisión gremial, porque se lo despedía antes de que lo concretara. Hace una década, sin embargo, las comisiones gremiales se vienen renovando sistemáticamente. De todas formas, en comparación con otros bancos, la situación de Citi es una de las más graves. Se han hecho denuncias en el Ministerio de Trabajo y en el Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo (INADI), por discriminación y persecución gremial.

La política de relaciones laborales de Citi es la más antisindical dentro de la actividad bancaria, y “eso tiene que ver con la casa matriz” (entrevista a dirigente sindical, 18 de diciembre de 2015). Esto puede verse reflejado en el hecho de que Citi no tiene actividad gremial en toda América,<sup>26</sup> con la excepción de Argentina. De esta manera, el caso de la organización gremial en nuestro país es muy difícil de aceptar por parte de la dirigencia de Estados Unidos, aunque en definitiva, los mandos locales saben que no tienen alternativa, pues el sistema sindical funciona en el resto de los bancos asentados en Argentina. También se mencionó que hay una bajada de línea ideológica, en tanto Citi es una “empresa que promueve el libre mercado” (entrevista a delegado, 21 de abril de 2014).

Los reclamos más frecuentes de la resistida organización tienen que ver con la tercerización abusiva, el incumplimiento de la jornada laboral y las categorías del convenio, el pago de horas extras, las prácticas antisindicales y el maltrato laboral.

El Convenio Colectivo de Trabajo 18/75 es el único que rige la actividad bancaria y está suscripto por todas las entidades. También se firman acuerdos por empresa cuando hay reclamos puntuales dentro de cada banco. En el caso de Citi, en el año 2010 se firmó el acuerdo 1897/10 que efectivizó personal, estableció el ítem de guardería y el reconocimiento de una jornada laboral de 7 horas y media. Desde el sindicato se afirmó que esta modalidad de negociación por

---

<sup>26</sup> A través de la internacional UNI, la Asociación Bancaria y los bancarios de Brasil están llevando a cabo un trabajo en conjunto para sindicalizar a los bancarios de Estados Unidos, donde las leyes de protección gremial prácticamente no existen.

empresa se da cada vez con menor frecuencia, porque se intenta que en las paritarias se vayan incorporando más cantidad de derechos que atraviesen a todos los trabajadores, y no se perpetúe la diferenciación que hubo años atrás entre la banca pública, la banca privada nacional y la banca privada extranjera.

Con respecto a las modalidades de contratación, como se mencionó antes, al año 2012 Citi contaba con un total de 2,923 trabajadores. Debemos aclarar que esa cifra refiere a los empleados efectivos, y no contempla a los subcontratados, que de acuerdo a las estimaciones sindicales, son aproximadamente mil. Dentro de este universo, la mayoría son contratados a través de empresas de servicios eventuales o consultoras. Las empresas identificadas tanto por el sindicato como por los extrabajadores entrevistados fueron Manpower y Adecco.<sup>27</sup> Uno de los principales conflictos con respecto a esta problemática se dio en 2009, y derivó en un acuerdo de incorporación de todos los trabajadores del *call center* de Citi a la planta del banco, quienes previamente estaban encuadrados en comercio, “actividad donde van a parar todos los trabajadores que no se sabe dónde encuadrar” (entrevista a dirigente sindical de la seccional Buenos Aires de La Bancaria, realizada el 18 de diciembre de 2015).

La modalidad más frecuente de subcontratación es la tercerización permanente de tareas, pero también hay contratos por proyecto o contratos eventuales que se llegan a extender por tres o cuatro años, “figuras de las que se abusa en exceso” (entrevista a delegado, 21 de abril de 2014). Los puestos de trabajo en donde hay mayor cantidad de empleados subcontratados pertenecen al sector del *call center*, aunque también se tercerizan los servicios de seguridad, limpieza, clearing bancario, recepción de valores, sistemas y servicio técnico y fuerza de venta (por temporada). El sindicato destaca que “el universo laboral del Citi sería menos conflictivo si efectivizaran al personal que falta y cumplieran con la legislación laboral” (entrevista a delegado de la seccional Buenos Aires de La Bancaria, realizada el 21 de abril de 2014).

---

<sup>27</sup> Manpower es de origen estadounidense y Adecco, suizo.

En el *call center* los contratos eran por tres meses, autorrenovables hasta que el banco decidiera rescindir o efectivizar al trabajador. No primaba la efectivización sino la renovación de contratos. A excepción de la inestabilidad contractual, las condiciones laborales eran las mismas que las de cualquier empleado del banco: “Nosotros sabíamos que lo que estaban haciendo por consultora no era del todo legal. En algún momento nos tenían que efectivizar y eso nunca pasaba” (entrevista a extrabajador del *call center* de Citi, realizada el 21 de febrero de 2015).

Asimismo, Citi tercerizaba el servicio de mesa de ayuda de su página en la empresa Atento, del grupo Telefónica. El personal tenía a cargo solamente la asistencia técnica a los clientes cuando necesitaban blanquear sus claves de usuario.

Aunque en términos formales el convenio colectivo comprende a los 3,000 empleados efectivos de Citi, los trabajadores subcontractados poseen las mismas condiciones laborales que el personal de planta, pero en condiciones de inestabilidad laboral. Asimismo, algunos entrevistados informaron que La Bancaria realizó reiteradas denuncias al Citi por incumplimiento del convenio colectivo de trabajo.

## CONCLUSIONES

El objetivo de esta investigación fue estudiar las estrategias de las empresas transnacionales desde una perspectiva “configuracionista” (De la Garza, 2014), priorizando el abordaje de dos dimensiones, los modelos productivos -analizados principalmente por la modernización tecnológica y organizacional- y las relaciones laborales. En esa dirección, podemos destacar algunos aspectos que refieren a las similitudes y diferencias entre las cuatro corporaciones analizadas.

En cuanto a la organización de las empresas transnacionales en Argentina, se advierte que un punto en común es que son las casas matrices las que definen los principales lineamientos. En Claro, la casa matriz es la que define quién ocupa el puesto de director general de la región (Claro); en Bimbo, las estrategias de la firma se relacio-

nan con los objetivos impuestos por la casa matriz situada en México; en Ford, Estados Unidos es quien impone políticas comunes a todas sus sucursales en la región de América Latina, aunque en el caso de Argentina, la empresa se reporta en especial a Brasil; en Citi, la casa matriz autoriza las estrategias de negocios, tecnología y política laboral. Sin embargo, al mismo tiempo podemos observar un grado de autonomía en algunas decisiones de las filiales locales. En buena medida esa autonomía estuvo condicionada por el contexto de crecimiento económico y fortalecimiento de las relaciones laborales que se produjo de la mano de una alta intervención del Estado entre 2003 y 2015. Ello implicó una configuración de las relaciones laborales con características propias: modelo regulado, posibilidad de conflictividad laboral, incremento de la afiliación sindical y la negociación colectiva. En efecto, el diálogo social se instaló en Argentina como el mecanismo institucional de concertación cada vez más utilizado, a medida que se iba afianzando el crecimiento económico.

Entendemos que el contexto económico y político-institucional influyó para que la crisis del 2008 no haya afectado sustancialmente las relaciones laborales, ni las estrategias de inversión, ni los modelos productivos. En Argentina se han aplicado un conjunto de medidas desde el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, como los procedimientos preventivos de crisis (PPC), destinados a preservar contractualmente el empleo (suspensiones, adelanto de vacaciones, reducción de jornada), así como políticas sectoriales específicas de apoyo mediante programas de reconversión productiva (% masa salarial), otorgamiento estatal de créditos y disminución de carga impositiva a PYMES y sectores afectados (maquinaria agrícola), a condición de preservar el empleo y regularizar la contratación de personal (Palomino, 2009). Por ejemplo, en Ford se utilizaron los PPC, pero además, según la conciliadora laboral del sector: “La crisis de 2008 encontró a los sindicatos con un *training* de negociación que no tenían en los noventa. Los delegados eran otros, la participación de la gente era otra, las cúpulas de los sindicatos eran otras, entonces, ya desde el 2003 se venía incentivando la Negociación Colectiva, tenían otras herramientas...” (entrevista con la conciliadora laboral del Ministerio de Trabajo, realizada el 23 de Marzo de 2015).

En Citi se hizo una reingeniería de procesos con inversiones en tecnología, y a la luz de la noción de la configuración sociotécnica, según la cual “se mueven los sujetos, por lo pronto de la empresa, gerentes mandos medios y trabajadores, interaccionan al trabajar, interacciones que conllevan significados, que no son solo conocimientos, sino también emociones, valores éticos, estéticos”. Resulta importante considerar la opinión de los ex trabajadores entrevistados, para quienes la crisis de 2008 concitó una sensación de incertidumbre con respecto a la estabilidad de los puestos de trabajo.

Entendemos que todas las empresas analizadas impulsan un proceso de modernización tecnológica y organizacional. En el caso de Claro, la firma está orientada a seguir la tendencia del sector de la telefonía celular de incorporar la tecnología más innovadora denominada 4G. Bimbo, por su parte, presenta un nivel de desarrollo tecnológico de vanguardia, constituyéndose en un modelo para el resto del sector de pan industrial. En este sentido, la planta de Pilar -construida en 1997- fue de última tecnología y la empresa se expandió al adquirir, en el año 2011, la firma más importante del mercado local, Fargo. En la actualidad, está entre sus proyectos avanzar en la construcción de una planta en la localidad de Malvinas Argentinas, Provincia de Córdoba, con 450 trabajadores y USD 30 millones de inversión.

Ford tiene una producción robotizada y automatizada en determinados tramos del proceso productivo. Sin embargo, según algunos entrevistados, su nivel de desarrollo tecnológico está por debajo del de otros países, como Brasil, lo cual dificulta la optimización de procesos. Por último, Citi ha desarrollado la plataforma de internet FX Pulse, mediante la cual los clientes pueden preparar, firmar y enviar en forma electrónica sus operaciones de cambio, así como efectuar el seguimiento online de todos los productos de comercio exterior.

Respecto a las relaciones laborales, en materia de estrategias sindicales se observa diversidad. En Claro, el sindicato que representa legalmente a los trabajadores en la actualidad, el de Comercio, es negociador y participativo, mientras que el de FOETRA (telefónicos) tiene un perfil confrontativo. La confrontación -en este caso- se expresa más claramente en la disputa por la representación sindical de los trabajadores (encuadramiento sindical) que en la conflictividad

laboral. Independientemente de la representación gremial, el dato en esta empresa es la persecución de toda actividad colectiva de los trabajadores.

En Bimbo y en Ford los sindicatos también son participativos, se evitan los conflictos y la confrontación; incluso en el de Ford, el sindicato discute algunos temas de recursos humanos como son la selección de personal y el diseño e implementación de programas de capacitación. En cambio, en Citi, las estrategias gremiales son más defensivas, generadas por una prescindencia y resistencia de la gerencia hacia los sindicatos. En este sentido, es posible reconocer dos modelos de relaciones laborales, uno promovido por Claro y Citi, de carácter antisindical, y otro predominante en Bimbo y Ford, donde los sindicatos tienen alta participación y protagonismo. Estos cruces nos indican que el origen del capital de las empresas no es determinante de las características de las políticas de relaciones laborales, siendo Claro y Bimbo empresas de origen mexicano, y Citi y Ford, compañías de capital estadounidense.

En materia de contratación laboral, se destaca que todas las transnacionales asentadas en Argentina utilizan estrategias de subcontratación de procesos y de trabajadores. En Claro, los que desempeñan funciones en administración comercial (atención de *call centers*, del centro documental, la verificación de líneas y de velocidad de calidad de venta). En Ford, hay algunas actividades tercerizadas como la logística y la distribución. En Bimbo, parte de los trabajadores ingresan mediante agencias eventuales, en especial en los momentos en que existen aumentos de producción. Por último, en Citi, la modalidad más frecuente de subcontratación es la tercerización permanente de tareas, pero también hay contratos por proyecto o contratos eventuales que se llegan a extender por cuatro años. Los puestos de trabajo en donde hay mayor cantidad de empleados subcontratados pertenecen al sector del *call center*, aunque también se tercerizan los servicios de seguridad, limpieza, clearing bancario, recepción de valores, sistemas y servicio técnico, y fuerza de venta (por temporada).

Por lo tanto, en cuanto a las modalidades de contratación, encontramos patrones similares entre las cuatro empresas, donde si bien los trabajadores que realizan las actividades principales pertenecen

a planta, otros que efectúan tareas secundarias respecto al proceso productivo son subcontratados.

El análisis comparado general de las cuatro empresas de diferentes sectores y con origen de capital diversos en Argentina, nos indica que existen configuraciones sociotécnicas diversas, conformadas por dimensiones propias del país de origen, otras inherentes al país donde se instalan, al tiempo que cada corporación imprime condicionantes ineludibles que se remiten a su historia y cultura.

Cuadro 1. Síntesis de las conclusiones.

	<b>FORD</b>	<b>CITI</b>	<b>CLARO</b>	<b>BIMBO</b>
<b>Efectos de la crisis 2008-09</b>	Suspensión de proyecto destinado a fabricar motores. Se retoma en 2011. Acuerdos por tres meses de no despedir ni suspender trabajadores (Programa del Ministerio de Trabajo).	No hubo fuerte impacto: no perdió clientes y hubo escasa reducción de personal. Suba de las tasas de interés para compensar las pérdidas en el exterior (EUA y Europa).	No hubo un fuerte impacto, no se perdieron clientes ni se despidió personal. A partir de 2012 un nuevo director se hizo cargo de la administración de Argentina, Uruguay y Paraguay, con una política de mejoras del servicio y beneficios para el cliente, lo cual le permitió expandir su cobertura.	No hubo un fuerte impacto, no se perdieron clientes ni se despidió personal
<b>Relación con la casa matriz</b>	Casa matriz en EUA. Región Latinoamericana, liderada por Brasil. Un director de Ford Argentina. Poca autonomía de Brasil y ninguna autonomía de la casa matriz en la región, en estrategia de negocios y adquisición o cambio de tecnologías. Alguna autonomía en R.R.L.L. (reporta a Brasil).	Casa matriz en EUA. Empresa vertical. Dependencia en estrategia de negocios y tecnología. Poca autonomía en R.R.L.L. y R.R.H.H. (empresa anti-sindical). Prioridad de la ley norteamericana por sobre la argentina. Reporta a EUA.	Casa matriz en México. Directorio común para Argentina, Paraguay y Uruguay, con sede en Argentina (el 71% de los directivos son originarios de los propios países). Autonomía en decisiones comerciales y tecnología.	Casa matriz en México. Alguna autonomía en R.R.L.L. (reporta a México).

Cuadro 1. Continuación.

	<b>FORD</b>	<b>CITI</b>	<b>CLARO</b>	<b>BIMBO</b>
<b>Contexto nacional</b>	Buen clima de negociación. La crisis de 2008 tomó a los sindicatos con un <i>training</i> de negociación que no tenían en los años noventa.	Durante la crisis de 2008-09, CITI Argentina compensó la crisis en EUA y Europa con la suba de tasas. Empresa reactiva a la negociación con el sindicato mediada por el gobierno. Gobierno prosindical fortalece al sindicato y obliga a negociar.	Desde 2003 el gremio de los telefónicos (FOETRA) se fortaleció: - Disputó al sindicato de comercio la representación. - Logró que la telefonía móvil sea definida como actividad principal telefónica y que FOETRA represente a sus trabajadores. No incluye a Claro.	Buen clima de negociación, favorable al gobierno.
<b>Subcontratación</b>	Logística y distribución (con CCT de SMATA). Limpieza (con CCT de SMATA), comedor y seguridad. Trabajadores jornalizados que cubren eventualidades.	1,000 trabajadores tercerizados (de un universo de 4,000 trabajadores). Procesos tercerizados: - Seguridad. - Limpieza. - <i>Clearing</i> . También: recepción de valores, sistemas y servicio técnico, fuerza de venta, <i>call center</i> .	Los trabajadores son efectivos. Solo se subcontrata en caso de licencias prolongadas (por ejemplo, por embarazo).	Se subcontratan por períodos cortos en caso de tareas eventuales. Buscan encuadrar en el CCT del Sector Alimentación y el Convenio de Empresa Bimbo.

<p><b>R.R.H.H.</b></p>	<p>Política negociadora, pero como ideal se aspira a un modelo de subcontratación laboral y debilidad sindical, tal como ocurrió en México.</p>	<p>El área está integrada a la empresa. Política unilateral por parte de la gerencia con respecto a los sindicatos (hay instancias de reunión con el sindicato, aunque no son tan frecuentes).</p>	<p>Política de monitoreo permanente hacia los trabajadores, a través de tres mecanismos: - control de tiempos de trabajo (atención estandarizada). - objetivos de venta. - puntuación de clientes. Con esos datos se elabora un tablero general de puntos, semanal y mensual, con la performance de cada trabajador. Política diferenciada de acuerdo a ubicación de oficinas comerciales (en shoppings centers o en otros locales), Mayor presión sobre trabajadores de shoppings.</p>	<p>Política negociadora. El área está integrada a la empresa aunque depende de México en muchas decisiones sobre el personal. Filosofía del nuevo <i>management</i>: "la empresa somos todos".</p>
<p><b>Modernización tecnológica</b></p>	<p>Producción robotizada y automatizada. Diagnóstico y aprobación de los sistemas electrónicos mediante computadoras. <i>Quality Leadership System</i>: certifica electrónicamente</p>	<p>Banca electrónica: digitalización y movilidad de información en tiempo real. Plataforma de internet <i>FX Pulse</i>. <i>Citi Direct BE Mobile</i>.</p>	<p>A partir de 2012, de la mano de una nueva gestión en la dirección, hubo mayor inversión en tecnología 4G, se mejoró el servicio de internet. Operación del sistema <i>s/health</i>.</p>	<p>Plantas industriales intensivas en capital, a través de líneas de producción automatizadas o semiautomatizadas. Tecnología avanzada. Compra de Fargo en 2011. Situación de <i>ciyasi</i>.</p>

Cuadro 1. Continuación.

	<b>FORD</b>	<b>CITI</b>	<b>CLARO</b>	<b>BIMBO</b>
	la calidad en los puntos críticos del proceso. Sistema logístico <i>Just in Time</i> .	Reingeniería de procesos.		monopolio. Proyecto de expansión: 30 millones de dólares para Planta en la Provincia de Córdoba.
<b>Modernización organizacional</b>	Calidad del trabajo. Mantenimiento. <i>Team Leader</i> (círculos de calidad).	Seguimiento de la calidad del trabajo a cargo del supervisor. Control del trabajo: - Máquinas. - Auditorías interna y externa. - Objetivos por sucursal y por empleado.	Constante seguimiento de la calidad del trabajo, a través de rigurosos procesos de control a cargo de supervisores.	Cambio en los canales de comercialización; líneas de trabajo en constante funcionamiento, turnos corridos.
<b>R.R.L.L.</b>	Sindicato : SMATA (mecánicos). 90% afiliados a SMATA. 10% subcontratados. CCT de 1989 (se actualiza con acuerdos de empresa, salarios cada tres meses). Política negociadora.	Sindicato: Asociación Bancaria (actividad, no hay sindicato de empresa). 400 afiliados, entre efectivos y contratados (seccional Buenos Aires.). Cámara Empresaria: Asociación de Bancos de la Argentina (ABA)	Sindicato: SEC (comercio). FOETRA (telefónicos) disputa la representación. Los trabajadores no están afiliados a los sindicatos de telefónicos ni de comercio. Claro no reconoce el CCT firmado por FOETRA y las otras empresas de telefonía	Sindicato : STIA (alimentación) 90% afiliados al sindicato de la alimentación, coherente con una política negociadora.

		<p>CCT 18/75 (actividad). Se firman acuerdos por empresa (hay por lo menos dos acuerdos (2007 y 2010). Reclamos: pago horas extras, reconocimiento de la jornada y categorías, tercerización abusiva y prácticas antisindicales. Política antisindical.</p>	<p>móvil. Los trabajadores de Claro se rigen por el CCT de comercio, el cual es menos beneficioso. FOETRA inició una estrategia confrontacionista. En 2014 realizó movilizaciones frente a la oficina central de Claro en Buenos Aires. La respuesta fue judicializar la protesta. Comercio tiene una actitud de prescindencia. Política antisindical.</p>	
<p><b>Participación sindical</b></p>	<p>Hay delegados en la planta. En áreas de control de calidad. En ingreso de trabajadores.</p>	<p>Se realizan reuniones con la empresa, pero no son frecuentes. No hay participación en instancias de selección de personal y/o asignación de un trabajador a su puesto. Hay delegados en la planta.</p>	<p>No hay participación sindical en políticas empresarias ni sobre el mercado de trabajo. No hay delegados en planta.</p>	<p>Hay delegados en la planta y participación sindical.</p>

## BIBLIOGRAFÍA

- Centro de investigación y Formación de la República Argentina (Cifra) (2015) “La naturaleza política y la trayectoria económica de los gobiernos kirchneristas”. Documento de trabajo No. 14.
- De la Garza Toledo (2014) “Empresas Transnacionales, Discusiones Teóricas para su Estudio”. Revista *Trabajo*, Centro de Análisis del Trabajo-Organización Internacional del Trabajo-Plaza y Valdés, año 8, No. 12, Tercera época.
- Del Bono, Andrea; Bulloni, María N. (2013) “Los claroscuros de la revitalización sindical en contextos de tercerización: un apunte regional sobre el sector de *call centers* en Argentina”. *La revitalización sindical en Argentina: alcances y perspectivas*, Uiversidad Nacional de La Matanza-Prometeo.
- \_\_\_\_\_ (2008) “Experiencias laborales juveniles. Los agentes telefónicos de *call centers offshore* en Argentina”. Revista *Trabajo y Sociedad*, Universidad de Santiago del Estero-Instituto de Estudios para el Desarrollo Social, vol. IX, No. 10.
- Palomino, Héctor (2009) “El retorno de las relaciones laborales”. *Le Monde diplomatique*, dossier “El capitalismo del desempleo”, No. 125.
- Palomino, Héctor; y Dalle, Pablo (2012) “El impacto de los cambios ocupacionales en la estructura social de la Argentina: 2003-2011”. Revista *Trabajo*, Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales-Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, año 9, No. 10.
- Palomino, Héctor; Trajtemberg, David (2006) “Una nueva dinámica de las relaciones laborales y de la negociación colectiva en Argentina”. Revista *Trabajo*, Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales-Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, No. 3.
- Rial, Noemí (2009) *El salario mínimo vital y móvil: una institución estable y consolidada*. Buenos Aires, Ediciones La Ley.
- Radiciotti, L.; Pontoni, G. (2010) “Nuevos Contenidos de la negociación colectiva en el sector comercio”. Paper preparado para presentar en el *II Encuentro Internacional: Teoría y práctica política en América Latina. Nuevas derechas e izquierdas en el escenario regional*.

- Senén González, Cecilia; Borroni, Carla (2011) “Diálogo social y revitalización sindical. Una reflexión sobre las relaciones laborales en Argentina post devaluación”. *Revista de Ciencias Sociales*, Universidad de la República, vol. 24, No. 29.
- Senén González, Cecilia; Medwid, Bárbara; Trajtemberg, David (2011) “La negociación colectiva y sus determinantes en la Argentina. Un abordaje desde los debates de las relaciones laborales”. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, Asociación Latinoamericana de Sociología del Trabajo, año 16, No. 25, pp. 155-181.
- \_\_\_\_\_ (2010) “Tendencias actuales de la afiliación sindical en Argentina. Evidencias de una encuesta a empresas”. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, Érudit, revue trimestrielle, vol. 65-1, pp. 30-51.
- Senén González, Cecilia; Haidar, Julieta (2009) “Los debates acerca de la “revitalización sindical y su aplicación en el análisis sectorial en Argentina”. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, Asociación Latinoamericana de Sociología del Trabajo, No. 22.

## **BIMBO**

- Grupo Bimbo: [www.grupobimbo.com](http://www.grupobimbo.com)<http://www.grupobimbo.com/>
- Bimbo de Argentina S.A.: [www.bimbo.com.ar](http://www.bimbo.com.ar)<http://www.bimbo.com.ar/>
- Informe anual integrado 2012. Resumen ejecutivo, Grupo Bimbo.
- Diario de fusiones y adquisiciones: [www.diariodefusiones.com](http://www.diariodefusiones.com)<http://www.diariodefusiones.com/>
- Trade Nosis: <http://trade.nosis.com/es/BIMBO-DE-ARGENTINA-SA/Comex/30678539577/1/p/i/0><http://trade.nosis.com/es/BIMBO-DE-ARGENTINA-SA/Comex/30678539577/1/p/i/0><http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/135000-139999/136741/norma.htm><http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/135000-139999/136741/norma.htm>

## **CITI**

- Centro de Estudios y Asesoramiento Laboral (2013). Performance del Sistema Financiero Argentino. Asociación Bancaria. Informe mensual. Abril 2013. Recuperado a partir de <http://www.bancariobancaria.com.ar/rd/>

images/stories/2013/05/infoabril.pdf<http://www.bancariobancaria.com.ar/rd/images/stories/2013/05/infoabril.pdf>

Citibank Argentina (2012). Reporte de Sustentabilidad. Recuperado a partir de [www.citigroup.com/citi/about/data/corp\\_citizenship/argentina\\_2012\\_spanish.pdf](http://www.citigroup.com/citi/about/data/corp_citizenship/argentina_2012_spanish.pdf)[https://www.argentina.citibank.com/resources/pageFlip/reporte\\_sustentabilidad2012/samples/magazine/index.html](https://www.argentina.citibank.com/resources/pageFlip/reporte_sustentabilidad2012/samples/magazine/index.html)

Citibank Argentina (2011). Reporte de Sustentabilidad. Recuperado a partir de [https://www.argentina.citibank.com/resources/pageFlip/reporte\\_sustentabilidad2011/samples/magazine/index.html](https://www.argentina.citibank.com/resources/pageFlip/reporte_sustentabilidad2011/samples/magazine/index.html)[https://www.argentina.citibank.com/resources/pageFlip/reporte\\_sustentabilidad2011/samples/magazine/index.html](https://www.argentina.citibank.com/resources/pageFlip/reporte_sustentabilidad2011/samples/magazine/index.html)

Banco Central de la República Argentina: [www.bcra.gov.ar](http://www.bcra.gov.ar)[http://www.bcra.gov.ar/](http://www.bcra.gov.ar)

Asociación Bancaria: [www.bancariasba.com.ar](http://www.bancariasba.com.ar)<http://www.bancariobancaria.com.ar/>

Citi Argentina: [www.argentina.citibank.com/ARGCB/JPS/portal/Index.do](http://www.argentina.citibank.com/ARGCB/JPS/portal/Index.do)<http://www.argentina.citibank.com/ARGCB/JPS/portal/Index.do>

## **FORD**

Asociación de Fábricas de Automotores (ADEFA): [www.adefa.com.ar](http://www.adefa.com.ar)<http://www.adefa.com.ar/>

Ford Argentina: [www.ford.com.ar](http://www.ford.com.ar)<http://www.ford.com.ar/>

Ford Motor Company: [www.ford.com](http://www.ford.com)<http://www.ford.com/>

Informe de la empresa Ford Argentina, elaborado en junio de 2013.

Informe de la empresa Ford, elaborado en abril de 2014.

Informe de sustentabilidad 2008 / 2009.

## **CLARO**

Reporte financiero y operativo del cuarto trimestre de 2014 América Móvil, 23 de octubre de 2014, México, D.F.

América Móvil, S.A.B. De C.V. Reporte Financiero y Operativo del Primer Trimestre de 2013.

<http://www.americamovil.com/amx/cm/reports/Q/1T13.pdf>

## CAPÍTULO IX

### DEL TOYOTISMO AL *LEAN PRODUCTION*, TRABAJO CLÁSICO Y NO CLÁSICO EN MULTINACIONALES

ENRIQUE DE LA GARZA TOLEDO<sup>1</sup>

La investigación basada en estudios de caso, como este estudio, no vale para determinar el valor de cada variable, excepto para los casos estudiados, y no pueden inferirse para el universo de las empresas multinacionales. Incluso, con pocos casos, es difícil hablar de sondeo, en sentido empírico. Sin embargo, lo anterior no invalida dichos estudios; estos valen por las relaciones que se pudieran encontrar no solo entre variables, sino de estas con las teorías en disputa. Las teorizaciones no son simples generalizaciones de datos empíricos, ni tan siquiera formando modelos, porque las relaciones entre los niveles abstractos de los conceptos teóricos y de los datos empíricos no son de correspondencia uno a uno. Es más, las teorías básicas no surgen

---

<sup>1</sup> Profesor investigador de la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, México.

de generalizaciones de datos empíricos y sus interrelaciones, porque entre concepto teórico y dato empírico no hay estricta deducibilidad, sino que el dato es síntesis de más determinantes que el concepto teórico. Por lo tanto, el dato no se puede deducir del concepto, ni el concepto inferirse del dato. En las teorizaciones influyen teorías previas y también datos, de tal forma que lo plausible de una teoría no depende solo de los datos que la sustentan, sino también de su coherencia teórica. Esta coherencia teórica, cuando se trata del descubrimiento de conceptos o relaciones nuevas entre estos, no puede provenir de un marco rígido, pues no se estaría descubriendo nada, sino constataándose lo ya contenido en la teoría. Descubrir teóricamente implica abrir los marcos teóricos frente a una realidad empírica que se resiste a ser explicada -simplemente- a partir de lo antiguo. Abrir la teoría frente a nuevas realidades no contempladas por la antigua teoría, es atreverse a reformular relaciones entre conceptos, pero también, a incorporar otros conceptos provenientes de otras teorías, e incluso imaginar nuevos a partir de términos del lenguaje común. Lo anterior es posible porque las teorías acumuladas no son estrictamente sistemas hipotético deductivos, sino configuraciones teóricas: redes conceptuales en *continuum*, entre conceptos teóricos y términos del lenguaje común, con relaciones duras -deducciones, funcionalidades, causalidades-, junto a otras débiles -contradictorias, disfuncionales, con oscuridades y discontinuidades-. En esta medida, es posible desgajar conceptos de sus *corpus* teóricos y rearticularlos con otros provenientes de diferentes marcos, siempre que no se trate del núcleo que define a la teoría y que puede ser incompatible con el núcleo de la otra.

Solo en una lógica de descubrimiento valen los estudios empíricos -con pocos casos-para redefinir problemas, relaciones entre conceptos, proponer otros. Lo anterior significa que estos estudios no serían válidos teóricamente solo para los casos analizados, sino que pretenderían tener un ámbito mayor. Futuras investigaciones -de mayor amplitud y profundidad- podrían mostrar sus virtudes o sus limitaciones, pero estas no solo dependerán de la representatividad estadística, sino de poner en juego teorías acumuladas, abrirlas ante la realidad y crear nuevas configuraciones teóricas en cuyo proceso la imaginación debe

tener un papel. Este es el sentido de las conclusiones de este estudio, que están basadas en la información empírica recabada para el proyecto de investigación, pero también, en el diálogo con las teorías, buscando ampliar el horizonte de estas. Se añade la discusión entre trabajo clásico y no clásico, referida a la relación entre producción y ventas, especialmente para las corporaciones de servicios estudiadas (Bancos y Telecomunicaciones), aunque también resultó pertinente para las manufactureras (Ford y Bimbo), cuando se incluye al cliente final en el proceso de venta. Se culmina la discusión con la polémica entre convergencia o divergencia de las configuraciones sociotécnicas y de las relaciones laborales, proponiendo que este proceso no se trata de la convergencia de divergencias, sino de la divergencia de convergencias entre los diseños que vienen de las casas matrices y su aterrizaje en determinados contextos nacionales.

## **1. ESQUEMATIZACIÓN DE LAS CONFIGURACIONES SOCIOTÉCNICAS, PROVEEDURÍA-PRODUCCIÓN-CIRCULACIÓN Y VENTAS, Y CONFIGURACIONES DE CONFIGURACIONES SOCIOTÉCNICAS-INSTITUCIONALES-ACTORES**

Primero presentaremos imágenes esquematizadas de las cuatro empresas en forma sucesiva, mostrando las convergencias y divergencias por país. Estas esquematizaciones son indispensables para reducir la complejidad.

### **A. BIMBO**

La principal estrategia de negocios de esta multinacional es -en mayor o menor medida, en todos los países estudiados- la producción y venta al menudeo en tiendas de barrio de productos de bajo valor agregado, excepto en Brasil; en segundo término, en supermercados. Un rasgo muy definido de este proceso de producción-circulación-

venta es que la propia empresa, a través de trabajadores propios o subcontratistas, se encarga de la circulación y venta a las pequeñas tiendas, utilizando camiones repartidores y personal que entra en contacto directo con el dueño, el cual -a su vez- comercia los productos con el consumidor final. Esta estrategia de negocios se articula con la configuración de “Jaleo” de la producción por las ventas en tiempo real, por medio de la informática (dispositivo llamado *hand held*) que comunica al vendedor con producción. Los datos de ventas acumulados se reflejan en producción flexible, de acuerdo con las ventas inmediatas. Este sistema se encontró en cuatro de los cinco países analizados; la excepción es Venezuela, en donde las restricciones regulatorias acerca de disponibilidad de divisas, repatriación de utilidades, limitaciones a la exportación y regulación de precio, relativizan las ventajas del *hand held* y la producción ajustada, jalada por el consumo.

A pesar de las particularidades de Venezuela -robusta regulación estatal de la economía y de lo laboral, esta última a favor de los trabajadores- en producción, en todos los países estudiados se tiende hacia la automatización, aunque con niveles diferenciados. En los otros tres países (México, Brasil y Argentina) la automatización se complementa con la informatización, sobre todo entre ventas y producción.

Llama la atención que lo que hasta los noventa se presentaba como alternativa de reestructuración y aumento de la productividad, alternativa a las de tipo tecnologicistas, las de las nuevas formas de organización del trabajo se hayan convertido en medidas complementarias, aplicadas como técnicas del *lean production*, no pensadas como parte de un nuevo pacto social. La existencia de equipos de trabajo no implica que se deleguen decisiones en ellos, sino en un líder del equipo que apoya, entrando a subsanar deficiencias de un trabajo individualizado. Otro tanto se encuentra en cuanto a las apuestas en la flexibilidad del trabajo, al cual ya no se recurre en forma tan apasionada como hace veinte años, excepto en la forma de *outsourcing*, que se extiende en países donde no lo limita la legislación y los bonos por desempeño. La flexibilidad interna -en la forma de movilidad y polivalencia- es menos practicada ahora. Al parecer, las utopías del

posfordismo y del toyotismo han pasado, quedando nuevamente el mando centralizado, la intensificación del trabajo con alta tecnología y el mayor control de la gerencia, a través de la concentración de información por medio del sistema informático, y otras formas de control sobre los trabajadores

Sin embargo, llama la atención en la configuración sociotécnica de esta corporación lo marginal de la subcontratación, exceptuando a Brasil, por la mayor presencia de venta en supermercados en lugar de tienditas. Hay dos explicaciones complementarias en los casos de Venezuela, Argentina y Brasil: las leyes laborales restringen dicha subcontratación. Pero más general que estas circunstancias institucionales (México, Colombia), es que el proceso de venta en las tiendas -en donde se ponen en contacto el vendedor de la empresa y el dueño del pequeño establecimiento- implica una interacción simbólica, que puede llegar a negociación de significados a favor de la empresa o no. Es decir, la posibilidad de la incompreensión está latente, desde el momento en que el dueño de la tienda no es un empleado y puede no dejarse convencer por el trabajador de Bimbo. Es decir, este proceso de articulación estricta entre producción-circulación y venta, requiere de la fidelización del cliente, y por tanto, de que el empleado-vendedor se ponga la camiseta de la empresa. Esta es la razón principal por la cual Bimbo no busca subcontratar los servicios de ventas al menudeo, y porque además, las remuneraciones de estos empleados son comparativamente altas, aunque el implicar sistemas de bonos por ventas supone intensificación del trabajo y prolongación de las jornadas.

Es decir, la configuración sociotécnica de Bimbo implica tener presente que tendrían que conjugarse producción, circulación y ventas, así como la relación con los proveedores. Se trata de una configuración tecnocrata, basada en automatización e informatización (excepto en Venezuela), sin formas toyotistas de organización del trabajo, sino aspectos parciales del *lean production*, con intensidad y tiempo de trabajo prolongado, con remuneraciones altas. No se hace I&D en profundidad en ningún caso.

En cuanto a las relaciones laborales, hay influencia de la matriz en las filiales, sin que deje de haber campo para iniciativas locales,

y a pesar de que hubo una polarización entre los países estudiados, entre aquellos con leyes favorables a los sindicatos y a los trabajadores (Venezuela, Argentina y Brasil) con respecto de México y Colombia, así como en políticas laborales gubernamentales pro-labor en los primeros y pro-empresa en los últimos, las políticas gerenciales de relaciones industriales se dividieron en unas antisindicatos -o sometimiento del mismo a la empresa (Brasil, Colombia)-, mientras en otros fue de conciliación con subordinación (Argentina, Venezuela y México), aunque con tendencia -o búsqueda- de unilateralidad patronal en relaciones laborales. Asimismo, a veces los sindicatos fueron colaborativos (México, Argentina), de resistencia débil (Brasil, Colombia) o de mayor resistencia (Venezuela). Hay que anotar la trayectoria de relaciones laborales de Bimbo, que en México implica relaciones corporativas de la empresa con subordinación del sindicato y parcial negociación con el mismo. En algunos de los países, esta trayectoria se ha convertido en antisindicalismo y confrontación, y en otros, en una negociación cercana a la mexicana (Cuadro 1).

Cuadro 1. Bimbo.

	Argentina	Brasil	Colombia	Venezuela	México
Número de empleados en el país	2,500	5,300	2,800	1,114	74, 200
Estrategia de negocios	Venta en tiendas.	Pan de caja, supermercados y tiendas.	Venta en tiendas.	Pan de caja, tiendas y supermercados.	Pan de caja en tiendas.
¿Crisis en 2009?	No.		No.	No.	No.
Hace I&D en el país	No.	No.	No.	No.	
Cambio tecnológico	Limitado.	Automatización e informatización.	Automatización e informatización.	Si, automatización.	Alta automatización e informatización.
Nuevas formas de organización	No.	No.	Limitadas.	Muy limitadas.	Cuasi taylorismo.
¿Mayor flexibilidad?	No.	No.	Sí.	No.	No.
Subcontratación	Parcial.	Sí.	No.	Prohibida por ley, en desaparición en la práctica.	No.
Salarios	Intermedios.	Bajos.	Medios.	Altos.	Altos.

Cuadro 1. Continuación.

	Argentina	Brasil	Colombia	Venezuela	México
<b>Jaleo</b>	Sí.	Sí.	Sí, <i>hand held</i> .	No <i>hand held</i> .	Taylorismo, Sí <i>hand held</i> .
<b>¿Determina matriz las relaciones laborales?</b>	Sí.	Sí	Sí.	Matriz determinante, pero margen en Relaciones Laborales.	Sí.
<b>Influencia de leyes laborales</b>	Sí.	Sí.	Negativa.	Muy fuerte, leyes protectoras.	Débil.
<b>Influencia de otras regulaciones</b>				Importación de insumos, divisas, precios.	Leyes de productos azucarados.
<b>Posición del Gobierno en relaciones laborales</b>	Pro-sindicatos.	Pro-sindicatos	Proempresa.	Favorable a trabajadores.	Proempresa.
<b>Estrategias empresariales de relaciones laborales</b>	Negociación con sindicatos.	Resistencia a negociar, no reconocer al sindicato.	Antisindicato.	Paternalismo.	Diálogo con sindicato, pero sometimiento.

<b>Posición del sindicato en relaciones laborales</b>	Colaborativa.	Poca injerencia.	Marginado y a la defensiva.	Sindicatos chavistas. Interviene en relaciones laborales.	Sometimiento con participación.
<b>Cultura gerencial</b>	Viene de matriz adaptada.	Viene de matriz de poca negociación.	Antisindical.	Paternalista, conciliación con diálogo.	Control.
<b>Cultura laboral</b>				Trabajador empoderado.	Instrumental y lealtad a empresa.

Fuente: capítulos anteriores.

## B. FORD

En la región, Ford practica una estrategia de negocios basada en la producción de autos pequeños, pero cuenta con una estrategia global llamada *One Ford*, consistente en la automatización, robotización, informatización, ensamble modular y la existencia de plataformas globales y subcontratación. Nuevamente Venezuela es anómala, por las dificultades institucionales para globalizarse y el tamaño del mercado.

Existe comunicación informática entre concesionarios y ensambladoras, así como de estas con los proveedores, especialmente con los ensambladores en forma modular, aunque en esta corporación el Jaleo es menos estricto que en Bimbo: las concesionarias reportan informacionalmente los pedidos de los clientes, o se les consulta directamente, pero la ensambladora no puede satisfacerlos de manera tan rápida como ocurre en Bimbo; de hecho, pueden transcurrir varios meses para el cliente reciba el auto, o bien, debe aceptar uno del pequeño stock de la concesionaria. En cambio, el Jaleo es más estricto como Justo a Tiempo por el lado de la proveeduría, con los subcontratistas, a los que se controla en forma más estricta.

Cuadro 2. FORD.

	Argentina	Brasil	Venezuela	México
Número de empleados en el país	4,000	10,000	2,700	5,378
Estrategia de negocios	One Ford.	Autos pequeños. One Ford.		Autos pequeños, y medianos, One Ford.
¿Crisis en 2009?	Sí, pero en empleo.		Caída en años posteriores.	Sí.
Hace I&D en el país	No.	Sí, (viene de la década de los noventa).	No.	No.
Cambio tecnológico	½ Robotización, automatización.	Automatización, ensamblaje modular, pero atrasada.	Atrasada, no computarizada, escasa automatización, modular convencional.	Robotización, informatización, modular, plataformas.
Nuevas formas de organización	½ Lean production	Lean production, Kanban, JIT, One Ford.	T-F.	No.
¿Mayor flexibilidad?	No.	Sí.	No.	Sí.
Subcontratación	No en producción, alta en otras áreas.	Amplia.	Limitada, en desaparición por la ley.	Alta.
Salarios	Elevados.	Elevados.	Altos.	Altos.
Jaleo	Consulta a clientes y concesionarios.	Consulta a concesionarios.	T-F.	Consulta a concesionarios y clientes.
¿Determina matriz las relaciones laborales?	Sí, pero no totalmente.	En parte.	Sí, con cierta autonomía en RL.	En parte, One Ford.

Cuadro 2. Continuación.

	Argentina	Brasil	Venezuela	México
<b>Influencia de leyes laborales</b>	Sí.	Sí.	Elevada.	Escasa.
<b>Influencia de otras regulaciones</b>			Falta de divisas, precios, repatriación de utilidades.	Norma 55 restringe importaciones de Brasil y Argentina.
<b>Posición del Gobierno en relaciones laborales</b>	Pro sindicatos.	Pro sindicatos.	Protrabajador, control sindical.	Proempresa.
<b>Estrategias empresariales de relaciones laborales</b>	Negociación con los sindicatos.	Antisindicato.	Conciliación con sindicatos.	No sindicatos activos, control individual.
<b>Posición del sindicato en relaciones laborales</b>	De CCT colaborativa.	Alta regulación y resistencia.	Aguerridos pero negociadores.	Ausente.
<b>Cultura gerencial</b>	Influencia de Matriz y Brasil en R.R.L.L.	Antisindical.	Conciliación.	Antisindical.
<b>Cultura laboral</b>	Aceptación de políticas de la empresa.	Orgullo profesional.	Ausentismo, indisciplina, empoderamiento, desconfianza.	Instrumental.

Fuente: capítulos anteriores.

En términos de la configuración sociotécnica en producción, solo en Brasil se ha hecho I&D con mayor profundidad, especialmente en los noventa, aunque el ritmo no se ha sostenido en el siglo XXI. La conclusión es que -en general- las filiales de esta corporación estudiadas, no realizan investigación y desarrollo, excepto en aspectos marginales; la tecnología viene de la matriz. Aunque la tendencia en las armadoras es a la robotización e informatización, el ensamble modular por subcontratistas y el uso de plataformas globales, dentro de estas innovaciones los niveles tecnológicos son diversos. La situación respecto a las nuevas formas de organización del trabajo es heterogénea, porque estas se iniciaron desde los noventa (las primeras en los ochenta) del siglo XX, de tal forma que Brasil fue un país de avanzada en estas formas de organización en el sector automotriz, aunque adquirieron más la forma de *lean production* que de toyotismo. Lo mismo sucede actualmente, aunque en forma más parcial, en Argentina y en Venezuela. Es decir, hay nuevas formas de organización, sin intervención de los sindicatos en las decisiones de los procesos productivos, excepto en Brasil, en donde las relaciones laborales vienen de la insurgencia de fines de los setenta, con sindicatos combativos y conflictivos. Sin embargo, pareciera ser que en aquellos países en los que las nuevas formas de organización conservan importancia, estas han sido oscurecidas frente a soluciones tecnologicistas actuales. Un ejemplo premonitorio es el de la Ford en Cuautitlán, México, en la que -en lo que va de este siglo- se hizo una transformación de fondo, que no implicó la introducción de nuevas formas de organización. En cambio, apareció un trabajador poco calificado, con tecnologías de punta y una suerte de pseudopolivalencia facilitada por la automatización, lo que facilita que haya mayor flexibilidad sin mayor calificación.

La subcontratación esta mediada por legislaciones políticas de los gobiernos, y vigilancia sindical en Venezuela, Argentina y Brasil. No obstante las regulaciones en Brasil, la subcontratación se ha extendido considerablemente, lo mismo que en México, llegando al corazón del ensamble, no solo por la producción de los módulos por subcontratistas, sino por la presencia de este tipo de empresas -con sus trabajadores- directamente en las líneas de producción.

Por su parte, los salarios en estas filiales de la Ford son comparativamente altos, respecto a los de otras empresas en los países considerados en el estudio.

En suma, dejando de lado las anomalías, especialmente la venezolana, por razones ya explicadas, las filiales globalizadas de la Ford en América Latina tienden a utilizar tecnología de punta robotizada, pero no a extender las nuevas formas de organización del trabajo (en Brasil ya la tenía desde un periodo anterior al analizado), no a hacer investigación en los países considerados (con excepción de Brasil que venía de los noventa del siglo anterior), y aunque el tema de la subcontratación está mediado por legislaciones protectoras de los trabajadores, políticas de gobierno y sindicatos resistentes, esta se extiende en México y notablemente en Brasil, que tienen instituciones y actores contrastantes con el primero. La flexibilidad del trabajo toma la forma de *outsourcing*, bonos por desempeño e inseguridad en el empleo.

En las estrategias de las filiales respecto a relaciones laborales, existe la presión de la matriz hacia la unilateralidad, aunque mediadas por instituciones y actores propios de cada país. Hay que hacer notar que de los elementos de mediación (leyes, política gubernamental y de los sindicatos), el primero y el último son más relevantes en amortiguar las políticas gerenciales que las gubernamentales, aunque las culturas gerenciales apuntan, en todos los acasos, con mayor o menor intensidad, a lo antisindical (acorde con el aspecto laboral de *One Ford*), hay variaciones dependiendo del contexto institucional y de actores de cada país. Es decir, habría una convergencia genérica al *One Ford* (excepto en Venezuela, y en parte, en Argentina), con mediaciones como las mencionadas, con mayor unilateralidad y precarización de los trabajadores subcontratados.

### C. TELCEL-CLARO

Las estrategias de negocios de estas filiales de América Móvil son, por un lado, la venta de servicios de prepago y postpago, y por otro,

el desarrollo del *multiplay*, aunque en ninguno de los casos analizado la empresa realiza investigación y desarrollo.

En tecnología se tiende a la plataforma 4G, aunque con retraso respecto a otros países. Las nuevas formas de organización del trabajo no son eje central de su reestructuración, aunque en Colombia se aplican como parte del *lean production*, y se recurre de manera estricta a la supervisión del personal, a través del sistema informático o por medio de supervisores.

Cuadro 3. Telcel - Claro.

	Argentina	Brasil	Colombia	México
<b>Número de empleados en el país</b>	1,500		10,113	44,900
<b>Estrategia de negocios</b>	Prepago, servicios postventa y cuádruple <i>play</i> .	Prepago, servicios postventa y cuádruple <i>play</i> .	Prepago <i>multiplay</i> .	Prepago, servicios postventa.
<b>¿Crisis en 2009?</b>	No.		No.	No.
<b>Hace I&amp;D en el país</b>	No.	No.	No.	No.
<b>Cambio tecnológico</b>	4G.	Estancamiento.	Telefonía móvil, triple <i>play</i> .	Heterogeneidad en niveles tecnológicos.
<b>Nuevas formas de organización</b>	No.	Con TIC, control sobre el trabajador.	No.	No.
<b>¿Mayor flexibilidad?</b>	No.	Estrategia de bajo costo.	Sí.	Parcialmente.
<b>Subcontratación</b>	No en CAC, sí en administración.	50% de subcontratación en <i>call centers</i> .	Sí.	No en CACs, sí en otros servicios.
<b>Salarios</b>	Bajos.	Bajos.	Bajos.	Altos.
<b>Jaleo</b>	Sí, con concesionario.	Sí, en outlets propios más concesionarios.	Sí.	Sí.

¿Determina la matriz las relaciones laborales?	Sí.	Sí.	Sí.	Sí.
Influencia de leyes laborales	Sí.	Sí.	Sí, se prohíbe subcontratación en <i>call centers</i> .	Negativa.
Influencia de otras regulaciones	Sí.			Leyes de telecomunicaciones. Ley de comunicaciones.
Posición del Gobierno en relaciones laborales	Favorable al trabajador.	Favorable a trabajadores.		Proempresa.
Estrategias empresariales de relaciones laborales	Antisindical.	Antisindical.		Antisindical. Sindicato inerte.
Posición del sindicato en relaciones laborales	Negociación.	Negociación estancada (CUT).		Resistencia débil. Sometimimiento.
Cultura gerencial	No aceptación de sindicatos.	De control.		Antisindical. No sindical.
Cultura laboral		Burocrática.		Instrumental. Instrumental.

Fuente: capítulos anteriores.

Como la preventa y el postpago son el eje de las ganancias de la empresa, el trato con los clientes, tanto en la venta de servicios como en atención, resultan fundamentales. En lo que respecta de la venta de servicios, una parte lo realiza la propia corporación, y otra, a través de distribuidores; lo mismo sucede con la atención a los que ya son clientes, incluyendo en esto a los *call centers*. Este sistema de ventas al menudeo implica -por medio de la informática- el “Jaleo” de dichas ventas a la producción del servicio. El otro “Jaleo” podría ser el del cliente que se conecta a la comunicación. La rutina y poca calificación en servicios que utilizan la informática, no puede ser asimilado libremente a las categorías manufactureras como es la de taylorismo. Es cierto que el trabajo no es especialmente calificado en los CACS o en los centros de venta de los distribuidores, pero los trabajadores desarrollan diversas operaciones a través del sistema informático, todas ellas simplificadas y sujetas a la presión de los jefes y de los clientes, de tal forma que podría tratarse de una pseudopolivalencia, o bien, de un taylorismo ampliado a los servicios de atención a clientes (servitaylorismo), los que de cualquier manera requieren de cierta iniciativa por parte del trabajador en el diálogo. En otras palabras, el *lean production* -en forma parcial- ha sido importado de la industria a servicios, y estos han aportado -a la industria- la importancia de poner la atención en los clientes como trabajo no clásico. Así, podría hablarse de una nueva configuración en parte serviciotaylorista, en parte *lean production*. Serviciotaylorista en lo micro del proceso de trabajo -separación entre concepción y ejecución en producción de Ford con robotización y en Bimbo con automatización-, en las ventas y atención a clientes en Bimbo, Ford, Claro y Citi, a la vez que se introducen la calidad total, el cero errores, el *Kanban* y/o el Justo a Tiempo, como aspectos parciales del *lean production*, sin implicaciones en la toma de decisiones por los trabajadores, sino como técnicas que reducen los desperdicios. Habría que añadir los sistemas de bonos, cuotas mínimas de producción o ventas que presionan hacia la intensificación del trabajo (Cuadro 4).

De hecho, por las necesidades del sistema en su parte técnica, el mercado interno de trabajo está dualizado: una mayoría de trabajadores no calificados -sean de la empresa o de subcontratistas- y una

Cuadro 4. Taylorismo y Serviciotaylorismo.

Dimensiones	Taylorismo	Serviciotaylorismo
Separación concepción/ejecución	Sí.	Sí.
Segmentación Producción/ mantenimiento	Sí.	Sí.
Operaciones estandarizadas, rutinarias, simplificadas	Sí, manuales.	Sí, informatizadas (pseudopolivalencia).
Medición de tiempos y movimientos	Sí.	No, medición del tiempo de servicio por cliente.
Baja calificación	Sí.	Sí (baja en informática).
Trabajo en equipo	No.	No.
Involucramiento y participación	No.	No.
Un trabajador un puesto	Sí.	Sí.
Interacción con el cliente	No.	Sí.

Fuente: elaboración propia.

minoría de técnicos con mayor autonomía y mejores salarios. La tendencia en América Móvil ha sido hacia la disminución de salarios y prestaciones (en los segundos). Las políticas gerenciales que vienen desde la matriz han sido antisindicales, o bien, de subordinación del sindicato a la gerencia. La subcontratación es alta en *call centers* y difundida en los CACs (no en CACs de Telcel), aunque se presenta –nuevamente- la mediación de las leyes laborales, que en algunos de estos países prohíben la subcontratación en *call centers*. Sin embargo, esta ha avanzado frente a la poca resistencia de los sindicatos en algunos de los países estudiados.

En síntesis, en esta corporación las configuraciones sociotécnicas tienden hacia las tecnologías de punta, aunque con retraso; no se da importancia a las nuevas formas de organización del trabajo, no realizan investigación y desarrollo, y el Jaleo de las ventas y atención a clientes es fundamental para el sistema técnico. En estos segmentos de interacción directa con el cliente se encuentra la mayoría de los trabajadores, lo que implica una pseudopolivalencia facilitada por el

sistema informático; aunque las operaciones sean variadas, siguen siendo simples. Esto se da con intensificación del trabajo y conflictos con jefes y clientes por el control. Las relaciones laborales difundidas desde la matriz tienden a lo antisindical, o a que el sindicato esté sometido a la gerencia, lo cual se facilita en las filiales analizadas, porque la capacidad de resistencia de dichos sindicatos ha sido limitada, y por la extensión de la subcontratación, a pesar de que en varios de los países estudiados existen leyes que limitan la subcontratación aún en *call centers*.

#### **D. CITIBANK (CITIBANAMEX EN MÉXICO)**

Excepto en México, la estrategia de negocios de esta corporación norteamericana se ha dirigido a los estratos altos de ahorradores y al préstamo a empresas. En México, en los años noventa, Citibank compró Banamex, que desde hace mucho tiempo se dirigía a los pequeños ahorradores, lo cual implica un gran número de sucursales y de personal en cajeros con atención directa a los clientes.

Citibank no desarrolla tecnología en los países estudiados, y su tendencia es a la informatización (servicios online) -con niveles diferenciados entre países y atraso en Venezuela-, y el uso del celular para hacer transacciones bancarias, tendiendo hacia la constitución de una sola plataforma informática global. Las nuevas formas de organización del trabajo no forman parte sustancial de su estrategia de reestructuración, y el mercado de trabajo se encuentra dualizado entre una minoría de atención a grandes empresas y técnicos, y una mayoría de atención a clientes en sucursales. En este último caso, el trabajo se asemeja al de América Móvil: poco calificado, aunque informatizado, con una pseudopolivalencia y una suerte de servitaylorismo. La intensificación del trabajo va asociada a una flexibilidad de la pseudopolivalencia y a la subcontratación amplia, a veces en ventanillas, y más ampliamente, en *call centers*, aunque en Venezuela esto último se ve limitado por el cumplimiento más estricto de la Ley Laboral. Para estos trabajadores taylorizados en forma ampliada

(serviciotaylorismo), los salarios son bajos. En México son relativamente altos, cuando se añaden prestaciones; sin embargo, estos van a la baja.

Las estrategias gerenciales de relaciones laborales son antisindicales y de unilateralidad, no obstante funcionan las mediaciones institucionales y las políticas sindicales. En este último sentido, se presenta una dispersión de las políticas sindicales: las hay activas y de resistencia en Brasil y Colombia, patronales en México y Venezuela, y defensivas en Argentina.

En síntesis, la configuración sociotécnica implica Jaleo -cuando se trata de atención directa al público en lo cotidiano-, aunque menos estandarizado si la preferencia es por grandes ahorradores o las empresas. Las tecnologías tienden a ser altas e informatizadas, con niveles diferenciados por países, sin importancia de las nuevas formas de organización del trabajo. El trabajo de atención en ventanillas o *call centers* es descalificado, con pseudopolivalencia y salarios bajos, y mucha subcontratación (excepto en Venezuela). En estos sectores habría una tendencia a la precarización en trabajadores del *front desk*, y unilateralidad gerencial, que se apuntala por la inexistencia de sindicatos fuertes -excepto en Brasil-, y por las tendencias antisindicales de las gerencias, presionadas desde la matriz.

Cuadro 5. Citibank

	Argentina	Brasil	Colombia	Venezuela	México
<b>Número de empleados en el país</b>	2,923	6,103	4,330	560	31,346
<b>Estrategia de negocios</b>	Estratos sociales altos y grandes empresas.	Nicho de depósitos altos.	Grandes empresas y estratos altos.	Empresas transnacionales y personas de alto ingreso.	Ahorros de amplia población.
<b>¿Crisis en 2009?</b>	No.	Sí.	Sí.	Sí, pequeña.	Sí.
<b>Hace I&amp;D en el país</b>	No.	No.	No.	No.	No.
<b>Cambio tecnológico</b>	Informatización celular.	Informatización celular.	Informatización celular.	Muy limitado: celulares.	Informatización celular (no convergencia con matriz).
<b>Nuevas formas de organización</b>	No.	Proceso taylorizado.	Taylorista.	Taylorista.	No.
<b>¿Mayor flexibilidad?</b>	No.	No.	No.	No, limitada por ley.	Sí.
<b>Subcontratación</b>	En <i>call center</i> .	Sí, alta.	Baja en corporativo.	Escasa.	Sí/No en cajeros.
<b>Salarios</b>	Intermedios.	Dualizados.	Dualizados.	Promedio del sector.	Bajos.
<b>Jaleo</b>	Sí.		Sí.		Sí (en ventanilla).

¿Determina la matriz las relaciones laborales?	Sí.	Sí, alta.	Sí.	Sí.	Es sucursal de matriz, alta dependencia.	Parcialmente.
Influencia de leyes laborales	Sí, protectora del trabajador.	Sí.	No.	No.	Elevada, prohíbe outsourcing, flexibilidad, inamovilidad.	Sí.
Influencia de otras regulaciones	Rige la regulación de la matriz.		No.	No.		No.
Posición del Gobierno en relaciones laborales	Pro sindicatos.	Pro sindicatos .	Pro empresa	Pro empresa	Pro trabajador.	Pro empresa.
Estrategias empresariales de relaciones laborales	Antisindical.	Poca negociación, no injerencia sindical.	Antisindical.	Antisindical.	Control sindical.	Antisindical.
Posición del sindicato en relaciones laborales	Defensiva.	Sindicato activo, presiona.	Defensiva.	Defensiva.	Sindicato patronal.	Sometimiento.
Cultura gerencial	Antisindical, intervención casa matriz.	Antisindical.	Antisindical.	Antisindical.	Antisindical y vertical.	Control y subcontratación.
Cultura laboral						Instrumental.

Fuente: capítulos anteriores.

## 2. IMPLICACIONES TEÓRICAS DE LA INVESTIGACIÓN

### 2.1 EL JALEO (*PULL*)

Una de las implicaciones más importantes en esta investigación fue la detección de la forma del “Jaleo” entre ventas-circulación hacia producción, y de producción hacia subcontratación de insumos y componentes.

El Jaleo es una forma particular de vinculación entre mercado y producción, pero no es la forma genérica por la cual se produce, y *a posteriori* se detecta si el mercado pudo absorber lo producido, lo que lleva a hacer ajustes en la producción.

Hay diversas formas de Jaleo dentro del proceso productivo: una es *el Kanban*, invención vinculada al toyotismo, por el cual, en la línea de producción, el puesto siguiente es considerado como un cliente que demanda el material semiprocesado o semiensamblado del anterior, y así sucesivamente. Lo que encontramos no se asimila a esta primera forma.

La segunda es el Jaleo en la cadena global de producción, a la manera de Gereffi. En este Jaleo, es el vendedor (empresa) el que jala la producción de otras empresas que se le subordinan, de tal manera que el éxito de las empresas subcontratadas de producción, o bien jaladas, depende de la eficiencia de la comercializadora, que las jala y vende los productos. Tampoco es nuestro caso, porque el Jaleo de las ventas no corría a cargo de otras grandes corporaciones.

Una tercera forma es el Jaleo de la producción sobre el proveedor. Esta se encontró en Ford (ensamble modular, plataformas), en Bimbo (relación con proveedores de insumos) e implicó una dominancia de la productora sobre los proveedores, respecto a las características de los componentes o insumos, también con auditorías de calidad, e incluso, en relaciones laborales.

Pero en nuestra investigación fue notable la nueva forma de articulación entre venta de bienes o servicios al menudeo (Bimbo, Ford, Citibank, América Móvil), a través de agencias, concesionarias, personal de la propia corporación, con personal de la empresa

o subcontratado. Se trata de una articulación en donde la venta al menudeo puede ser en una o más etapas, pero a través del sistema informático (red de internet, *hand held*, teléfono celular); en tiempo real, la planta productora del bien -o del servicio- recibe información de las ventas o de los servicios de atención a los clientes. De este modo, la tendencia sería a que -como en Bimbo- se produjera Justo a Tiempo, en función de la información de las ventas al menudeo, o bien, por órdenes para ser surtidas. Se trata de un *Kanban* ampliado, por lo que, para el análisis de las empresas, no basta con definir configuraciones sociotécnicas en las plantas productivas, sino que resultó indispensable extender a configuraciones de proveedores-producción-circulación-venta; extender los límites de lo que debe ser considerada una empresa, más allá de la propiedad inmediata del capital, con centro en quien controla las formas, cantidades y relaciones de producción. Esto implica que las tradicionales relaciones capital trabajo -en producción- deben extenderse a los proveedores y sus trabajadores, y a concesionarios y consumidores finales. Este planteamiento es muy diferente del de Gereffi, para el cual ya no importan las configuraciones sociotécnicas, sino con quién se encadenan las empresas. Por el contrario, el análisis de la eficiencia productiva y las relaciones laborales deben de ir al interior de estas configuraciones de configuraciones.

## 2.2. LA SUBCONTRATACIÓN

En la investigación se encontró subcontratación interna para prestar servicio al cliente en Citi, y en algunos países, en América Móvil (cajeros de bancos, empleados de CACs), como interna al proceso productivo sin contacto con el cliente (obreros de compañías subcontratistas en las líneas de producción de Ford). Aunque en Bimbo resultó evidente la no conveniencia de recurrir a la subcontratación en general, excepto en Brasil (menor importancia de la venta en tiendas) y en Venezuela, por las restricciones de la legislación y la política gubernamental favorable a los trabajadores. En cuanto a la subcontratación, normalmente el intermediario entre la corporación

y los trabajadores fue otra empresa (subcontratistas). Fue importante rescatar el concepto de control entre estas empresas, muy diferente a las visiones idílicas e igualitarias de Castell acerca de la empresa red con relaciones igualitarias, pues no se encontró ninguna de este tipo (la empresa horizontal, con jerarquías planas y gestión en equipo); tampoco se encontraron segmentos autónomos. En general, las matrices ejercieron un control importante sobre las filiales, incluso en relaciones laborales, aunque atendiendo a las particularidades de los sistemas de relaciones de trabajo de cada país. En nuestros casos, la subcontratación implicó precarización e inseguridad en el empleo, diferenciales en salarios y prestaciones con respecto de los trabajadores de planta, excepto en los casos en los que por ley deben tener el mismo salario, además de fragmentación sindical.

### 2.3. LOS LÍMITES DE LA EMPRESA

El tema complementario al de la subcontratación y la configuración de configuraciones (de proveedores, producción, circulación y ventas) es el replanteamiento de cuál es el espacio social de la empresa. La respuesta no es tan simple como el ámbito de la propiedad del capital, porque desde el punto de vista de la estrategia de negocios, de eficiencia productiva y de relaciones laborales, las articulaciones finas entre proveedores y corporación productiva, así como de esta con circulación y ventas, pueden implicar procesos de control de la productora que impacten los niveles mencionados. En general, la subcontratación significó condiciones más precarias de trabajo en nuestro estudio, lo cual repercute, a su vez, sobre el poder de negociación de los trabajadores de planta y sus sindicatos. La subcontratación actual implica ir al *cuore* de las actividades que caracterizan a la empresa, por ejemplo, con el ensamble modular o con trabajadores subcontratados directamente en las líneas de producción de la empresa, y también en la línea que va hacia los proveedores y ventas. Es el papel de los concesionarios en América Móvil, en la venta de automóviles e incluso en las tienditas donde se compra el pan Bimbo. Estos últimos casos no se han considerado como ejemplos de sub-

contratación, pero es innegable que la corporación productiva ejerce un control y las presiona en formas diversas, de tal modo que hasta a estas -más allá de la propiedad del capital- debería extenderse el concepto de ámbito de la empresa. Esta línea de investigación abre la posibilidad de analizar configuraciones organizacionales articuladas, con relaciones de dependencia, pero también de negociación, con sus incertidumbres en cuanto a la interpretación o manipulación de significados.

#### 2.4. LA PRODUCCIÓN

En general, en los casos analizados las tendencias fueron marcadas en producción hacia la automatización e informatización (robotización en automotriz, automatización en la fabricación del pan, informatización en América Móvil y en Citibank), y a la creación de plataformas globales, sea de módulos o informáticas. Esta es una línea de relativa convergencia internacional, marcada por la convergencia en disposición de tecnologías de punta automatizadas-informatizadas. Sin embargo, su impacto sobre el trabajo no fue tan promisorio. Primero, no se vio fuertemente asociada con la implantación de nuevas formas de organización del trabajo. En unos casos estas quedaron muy relegadas en las estrategias de las empresas, en otros -que las habían adoptado desde los noventa- ya no adquirirían la connotación toyotista de delegación de decisiones en los trabajadores, involucramiento, participación e identidad con la empresa. Eran aplicadas en el sentido del *lean production*, como técnica administrativa más que como pacto productivo entre gerencias y trabajadores. El *lean production*, en algunos casos, fue importado de las experiencias de la industria hacia los servicios, pero los énfasis no fueron puestos en la delegación de decisiones hacia los de abajo, tampoco en el estricto sentido de trabajo en equipo. Cuando se formaron equipos, no siempre fue para subvertir el trabajo individualizado. Además, esta extensión del *lean production* en los servicios se enfrenta a las incertidumbres de la intervención del cliente con su trabajo en el proceso productivo. Por el contrario, tanto el *lean production* extendido al

trabajo no clásico, como las nuevas tecnologías, se vieron asociados -en la mayoría de los trabajadores- con trabajo rutinario, predeterminado informacionalmente y estandarizado, que no implicaron calificaciones amplias (servitaylorismo), no obstante la apariencia de desempeñar el trabajador tareas diversas. Sin embargo, estas estaban en un rango de semejanza informacional no muy diferentes unas de otras (pseudopolivalencia), de modo que no requerían calificaciones sofisticadas en una suerte de automataylorismo en Bimbo o en Ford, o bien serviciotaylorismo en Citibank y en América Móvil, ambos muy alejados de la utopía de Castell, que exalta la creatividad en estos trabajos. Lo seguro es que se trató de trabajos intensos y tensionantes, sobre todo en aquellos en los que el cliente estuvo involucrado (venta y servicio de pan, telecomunicaciones, bancos o concesionarias de automóviles), aunque habría que subrayar que no se trata simplemente del taylorismo industrial transportado a los servicios -lo es en cuanto a la separación entre concepción y ejecución-, porque en servicios, lo más común es que la operación sea más simbólica que física; en ellos, tampoco las operaciones pueden ser segmentadas tan estrictamente como en la producción material, debido a la intervención del cliente, que puede romper con las secuencias programadas por la gerencia, sin embargo, la presión gerencial por reducir la incertidumbre se concretiza en diagramas de flujo del servicio, operaciones segmentadas e intentos de medición del tiempo, en una suerte de serviciotaylorismo, un taylorismo de los servicios que implican al cliente.

## 2.5. LA ARTICULACIÓN FINA ENTRE VENTAS Y PRODUCCIÓN

Como hemos visto en bancos, telecomunicaciones, automóviles y pan en pequeños negocios, una parte importante del éxito de las corporaciones se debe a la inducción en el cliente del consumo. A veces fue directamente por la corporación (CACs de la propia empresa, sucursales bancarias), en otras, a través de concesionarias (venta de automóviles, de celulares), en especial por medio de *call centers*. En

los puntos finales de ventas, las relaciones pueden ser corporación-concesionarios-cliente final (autos, celulares, y hasta cierto punto, el pan en las tienditas), de tal forma que la relación entre el personal de la corporación y los clientes puede desenvolverse en dos niveles; corporación-dueño o empleado de la concesionaria, y estos con el comprador final. Estas relaciones pueden ser cara a cara, a través del teléfono o por internet. De cualquier manera, implican relaciones con fuertes componentes simbólicos -códigos éticos, emocionales, cognitivos, estéticos- y formas de razonamientos técnicos y cotidianos, de modo que la venta puede prosperar o limitarse por comprensiones o incomprensiones subjetivas. Es decir, parte importante de los agentes encargados de estas relaciones con los clientes desempeñan trabajos que hemos llamado no clásicos (interactivos, con generación de significados y con trabajo del cliente). En otras palabras, en buena parte, el trabajo de Jaleo en los sectores analizados son trabajos no clásicos. De esta manera, el clásico *Kanban*, que no profundizaba en la interacción empleado cliente, sino que tomaba a la demanda como un dato, ahora se complejiza con la interacción simbólica que puede fallar, y con esta abrirse la incertidumbre acerca de la realización de las mercancías, en función -entre otros factores- de la capacidad del empleado de negociar significados. Esto lleva al concepto de control del cliente, y de este sobre el trabajo no clásico, o mejor dicho, el campo de fuerzas que es este trabajo, en donde una de ellas proviene del cliente. Es decir, un nuevo límite de la eficiencia productiva se encuentra ahora en circulación, relacionada con los acuerdos subjetivos entre empleado y cliente. Lo anterior también se traduce en límites en la productividad por escaso Jaleo. En fin, sería la introducción de la incertidumbre en el *Kanban*, a diferencia de su concepción de articulación mecánica.

Es decir, ya no se clasifican los trabajos en clásicos -propios de la producción industrial- y no clásicos, sino que las articulaciones por Jaleo en los sectores analizados serían también lo clásico con lo no clásico, aunque finalmente, el trabajo industrial es también generador de significados e interacciones entre quienes trabajan allí, independientemente de que el cliente no penetre al interior de las fábricas. Asimismo, los productos clásicos están embebidos de símbolos, cuya

creación cuesta trabajo y es parte del valor del producto junto con los aspectos físico materiales.

## 2.6. ESTRATEGIAS DE LAS EMPRESAS DE RELACIONES LABORALES

En los casos y países estudiados, los factores más influyentes en la conformación de determinadas relaciones laborales (negociadas o unilaterales, flexibles o rígidas, autoritarias o consensuales, antisindicales o prosindicales, con intervención sindical en el proceso de trabajo o no) fueron:

a) Las políticas de la matriz. Esta temática es donde se encontraron más variaciones dependido de los contextos nacionales, por tanto, fue donde se encontró mayor o menor margen de las gerencias nacionales para tomar decisiones. Sin embargo, hubo vectores de políticas, sobre todo las antisindicales, que venían desde las casas matrices, que reflejaban antiguas tradiciones respecto a cómo negociar o no con los sindicatos. Fueron los casos *One Ford* o *One Bank* de Citibank, en su vertiente de marginar a los sindicatos de las decisiones importantes en los procesos de trabajo, y de las dos multinacionales mexicanas, acostumbradas en sus países de origen a sindicatos patronales, dóciles a las gerencias. Sin embargo, estas presiones que vienen de las gerencias aterrizan localmente dependiendo de:

b) La Globalización, crisis, competencia, que puede llevar a la corporación a reestructurarse por vías laboralmente altas o bajas. En nuestros casos, no todas las empresas analizadas estuvieron en crisis durante la primera década del siglo XXI, sin embargo, enfrentaron competencia acrecentada, relacionada con la apertura de las economías y la globalización, excepto en Venezuela. La vía más común escogida por nuestras empresas fue la tecnologización del proceso productivo, y en relaciones laborales, la de la precarización e inseguridad relativa a condiciones de trabajo anteriores. Una excepción en cuanto a presiones del mercado global fue Venezuela, con su modelo cuasi socialista de mercado cerrado, en el que las empresas enfrentaron escasez de divisas, dificultades para repatriar capitales, para

importar maquinaria e insumos, y a la vez, la falta de competencia con otras empresas.

c) Las leyes laborales que en Brasil y Argentina, y sobre todo en Venezuela, han sido, desde el siglo XXI, favorables a los trabajadores y sindicatos. Especialmente, la legislación venezolana contiene figuras jurídicas novedosas en nuestro medio, tales como la inamovilidad del trabajador, la prohibición del *outsourcing*, la coestión de la empresa, el control obrero en un contexto de nacionalizaciones y de control macroeconómico rígido del gobierno. En el caso de México, la ley laboral no es tan desfavorable al trabajador, pero influyen -sobre todo- el contubernio de la justicia laboral con los empresarios, y el control de la mayoría de los trabajadores sindicalizados a través de sindicatos corporativos, lo que pone al trabajador en gran desventaja con respecto de la empresa. Estos niveles del contexto, con su complemento de políticas gubernamentales pro-labor o *pro-management*, conforman terrenos desiguales para la acción sindical. Pero las leyes laborales no actúan solas, sino empujadas por sujetos (Estado, *management*, sindicatos) que pueden tener mayores o menores márgenes para ejercer acciones exitosas. En este sentido, para explicar el comportamiento laboral de las multinacionales, la teoría de la doble institucionalidad resulta insuficiente, pues olvida el tema del poder en la ejecución de las leyes, quita agencia a los actores, y no recuerda que toda ley requiere de interpretaciones que están influidas por el interés, los valores o el poder, que entre formalidad jurídica y prácticas laborales puede haber una gran distancia, como ocurre en el caso de México.

d) El tipo de sindicato, sus tradiciones de lucha y de negociación. La clasificación clásica del sindicalismo latinoamericano hablaba de sindicatos clasistas (su objetivo, la lucha de clases y el socialismo), corporativo de Estado (subordinado al Estado) y de negocios (centrado solamente en la negociación colectiva y en demandas económicas). En nuestra investigación, esta clasificación resultó muy limitada para expresar las reconfiguraciones que han sufrido los sindicatos durante la era neoliberal: el clasismo a la venezolana estuvo presente bajo la protección del Estado, de tal forma que pudiera ser un sindicalismo clasista-corporativo de Estado. A la vez, en Venezuela se

encontraron sindicatos patronales y pasivos ante las prácticas empresariales. Los corporativos de Estado estuvieron presentes, pero en general, en los dos países de mayor tradición de corporativismo (Argentina y México) fueron colaborativos con las gerencias. Es decir, más corporativos de empresa que de Estado. En la mayoría de los casos, los sindicatos trataron de negociar mejores condiciones de trabajo o en contra de despidos, pero no dejaron de estar influenciados por el contexto, sea corporativo (en México corporativo de empresa y de Estado), o por el ambiente crispado de las relaciones obrero patronales, como en parte sucedió en Venezuela.

De cualquier manera, en todos los casos, la intervención sindical o las políticas de involucramiento de la empresa en las decisiones de la producción fueron casi inexistentes, en unos casos limitadas a lo que marcan las leyes laborales, en otros, como reacción defensiva de los sindicatos a la reestructuración de las empresas. Es decir, se sigue cumpliendo que los sindicatos en América Latina, impactados más o menos por la política nacional, son sindicatos de la circulación, de la compra y venta de la fuerza de trabajo, a pesar de que en Venezuela se hable del control obrero.

e) Culturas laborales y gerenciales con respecto del trabajo.

En general, las culturas gerenciales encontradas fueron de rechazo a la negociación con los sindicatos, o bien, a subordinarlos a los diseños de las gerencias. En casos particulares, como en Ford o Bimbo en Venezuela, por la mediación estatal e institucional, o por la tradición de lucha del sindicato, las gerencias aceptaron el diálogo y acuerdo con los sindicatos. En Brasil, en la Ford, más por la herencia histórica de resistencia sindical, algunos sindicatos conservaron un margen de autonomía, que no se da en todos los sectores productivos.

Por parte de los trabajadores, no se encontraron muestras palpables de identificación con la empresa, aunque a veces, muestras de orgullo por trabajar en una gran corporación moderna; en la mayoría de los casos se detectó el instrumentalismo. En comparación con años mejores, la tendencia a la precarización fue mayor, aunque con salarios más elevados, si se comparan con los ingresos y prestaciones del resto de la población. En todo caso, hubo sumisión por temor a ser despedidos, y a veces, rebeldía. Hay presencia de au-

sentismo, tortuguismo e indisciplina, y solo en Venezuela, por las condiciones institucionales y políticas especiales, empoderamiento de los trabajadores frente a la empresa.

### 1.7. TOYOTISMO, *LEAN PRODUCTION*, SERVI Y AUTOMATAYLORISMO

En los años ochenta hubo un gran alboroto en el mundo académico respecto a la posibilidad toyotista de un desarrollo capitalista amable, que compartiría las decisiones entre mánager y trabajadores en el proceso de trabajo, así como las ganancias por productividad. En los ochenta y noventa sí hubo empresas que se embarcaron en esta aventura del nuevo capitalismo, pero nunca fueron mayoría. En la década de los noventa, el caso de Telmex en México fue paradigmático (no confundir con Telcel que es del mismo corporativo). El entusiasmo tenía el supuesto de la superioridad de las formas toyotistas de organización sobre otras, e incluso, sobre las estrategias tecnologicistas de reestructuración para elevar la productividad. Sin embargo, la revolución informacional llevó a universos técnicos no imaginados a principios de esa década, y potenció la capacidad de las gerencias por el control centralizado de la información. La incapacidad de las nuevas formas de organización del trabajo para aumentar la productividad, se enfrentaba al hecho de que el trasfondo de las mismas era la intensificación del trabajo, como desgaste físico y subjetivo, constatado en la larga recesión de Japón desde mediados de los noventa. Así, a inicios del siglo XXI el término toyotismo tendió a desaparecer, siendo sustituido por otro menos extremo, que existió contemporáneamente al mismo, el de *lean production*, entendido ahora como técnica administrativa, sin subrayar en forma exagerada los componentes culturales del primero, ni la delegación de decisiones a los trabajadores. Por otro lado, se extendieron formas modernas de mayor control (informático y directo), mayor intensificación del trabajo, el servitaylorismo y el automataylorismo, con nuevas acepciones de la descalificación, la unilateralidad y la precarización. Los resultados de la investigación nos hacen pensar que las crisis de los

noventa y del siglo XXI hicieron -en general- abandonar, o ya no emprender y profundizar las formas amables de reestructuración, aún en países con gobiernos prolabor y legislaciones laborales amables, como en tres de los estudiados, porque estas legislaciones favorables a los trabajadores no incidieron en cómo se toman las decisiones productivas en las empresas; fueron legislaciones de la circulación, favorables a los trabajadores (solo en Venezuela se planteó el control obrero, pero este no cristalizó en la práctica). En este estudio, estas tendencias aparecieron atemperadas por la resistencia de los sindicatos y trabajadores. En el caso de los servicios, el *lean production* fue llevado de la industria; pero así como el taylorismo industrial no podía ser calcado de la industria al servicio, tampoco el *lean production*, principalmente, por la intromisión del cliente en los procesos de trabajo, que a pesar de los intentos de organizarlo, estandarizarlo y automatizarlo, rompía frecuentemente con el diseño gerencial, al no ser un empleado de las corporaciones. En segundo término, porque el cara a cara del empleado de la compañía con el cliente implicaba interacciones simbólicas difíciles de estandarizar. A pesar del intento de tener “fábricas de sonrisas”, el desacuerdo y el conflicto afloraban frecuentemente. De ahí el concepto de *lean production* de los servicios. A su vez, sin embargo, los servicios aportaron a la industria el dar primera importancia a los clientes, al trabajo no clásico, en articulación con el clásico.

### **3. ¿CONVERGENCIA O DIVERGENCIA? ¿HAY ESTRATEGIAS GLOBALES?**

El tema de la convergencia o divergencia en el nivel global, ha tenido varias connotaciones. La primera fue respecto al modelo económico neoliberal, que sería el “Fin de la Historia”. Por supuesto que no fue así, y en estos momentos, luego de dos grandes crisis del neoliberalismo, especialmente la del 2008-2009, la confianza en que llegó para quedarse, se ha debilitado. En el nivel de gran teoría, las diversas formas de neoinstitucionalismo han criticado de muchas maneras el

concepto neoclásico de actor racional y las tendencias espontáneas hacia el equilibrio (ver segundo capítulo de este libro). Aunque una corriente del neoinstitucionalismo -hasta cierto punto- apoyaría la idea de convergencia a través del concepto de isomorfismo provocado por contextos convergentes, por la presión y control de las casas matrices, y porque los *mánager* nacionales están conectados en redes globales de influencia y decisión. La nueva perspectiva de diversidad de capitalismo, que debería llamarse diversidad de neoliberalismos, critica -a su manera- que haya habido una convergencia global del modelo económico. En el ámbito de los modelos productivos, sí bien en el inicio los regulacionistas parecieron apoyar las tendencias hacia el posfordismo, llegaron a una suerte de diversidad de modelos de producción, aunque quedaron empantanados en la heterogeneidad de particularidades, y con ello frenaron las teorizaciones sobre modelos de producción. En el campo de las relaciones de trabajo también se discutió si había convergencia internacional (hacia la descentralización y flexibilización) o divergencia, desde los años noventa del siglo anterior. La primera posición daba un gran peso a la competitividad de las empresas, basada sobre todo en el toyotismo o en el *lean production*. Sin embargo, hemos visto que la confianza empresarial en que el eje de las reestructuraciones fueran las nuevas formas de organización del trabajo, se ha atemperado o desaparecido. Los sostenedores de la divergencia se remitían a la diversidad de contextos a los que arriba el capital internacional -leyes laborales y otras regulaciones, políticas de los gobiernos, actores sindicales y empresariales-, que apuntarían más al concepto de Beck de glocalización.

Antes de continuar en esta línea tendríamos que preguntarnos qué es lo global. Lo más evidente es el capital financiero que forma una red mundial interconectada a través de las plataformas informáticas, como también las diversas modalidades del modelo económico neoliberal (desregulación de las economías, retirada del Estado de la inversión productiva, disminución de las protecciones laborales). Lo anterior no unifica en un solo modelo puro, ni contradice que haya diversidad de neoliberalismos, pero sí considera que hay parámetros generales -de este modelo- que aterrizan con modalidades distintas en cada país. Dentro de lo global, hay que considerar también a las

cadena globales de producción, a las telecomunicaciones e informática, a una parte de la cultura vista como espectáculo, a algunos nuevos movimientos sociales y a las nuevas guerras. Lo anterior no evita que estas presiones globales -en parte- sean internalizadas dentro de lo local y adquieran diversos modos, de tal manera que no todo es global, sino que sigue existiendo lo local no globalizado. En síntesis, existen presiones globales, porque hay actores y estructuras de este nivel que tratan de imponerse; sin embargo, dichas presiones, en parte estructurales, en parte de sujetos con sus concepciones, se ven mediadas por estructuras locales (por ejemplo, elementos de leyes laborales que no se globalizan, o regulaciones para ciertos sectores económicos que no son planetarias) y por actores (Estado, sindicatos, empresariado, para nuestro caso) que median también en las resultantes del modelo económico en configuraciones sociotécnicas de los procesos productivos y en relaciones laborales.

En estrategias de negocios, resultó muy amplia la importancia que las corporaciones estudiadas dieron al consumidor final, parte del sistema de “Jaleo” entre ventas y producción. Este Jaleo se presentó con propiedad en Bimbo en México, Brasil, Argentina y Colombia, no en Venezuela, y con otras connotaciones en Citibank, América Móvil y Ford. El Jaleo de la producción por la venta tendría que completarse con el de los suministradores por la producción. Esta visión integrada entre suministros, producción, circulación y ventas, implica un nuevo concepto de configuración de configuraciones, no reducido a las estrictamente productivas. Pero también con la inclusión de interacciones comunicativas con clientes o proveedores -sobre todo al incluir a los clientes, que no son empleados ni subcontratistas de la corporación-, se abre la incertidumbre de que puedan ser convencidos, e introduce en la producción al trabajo no clásico, que influye en producción y productividad a través de la articulación mencionada.

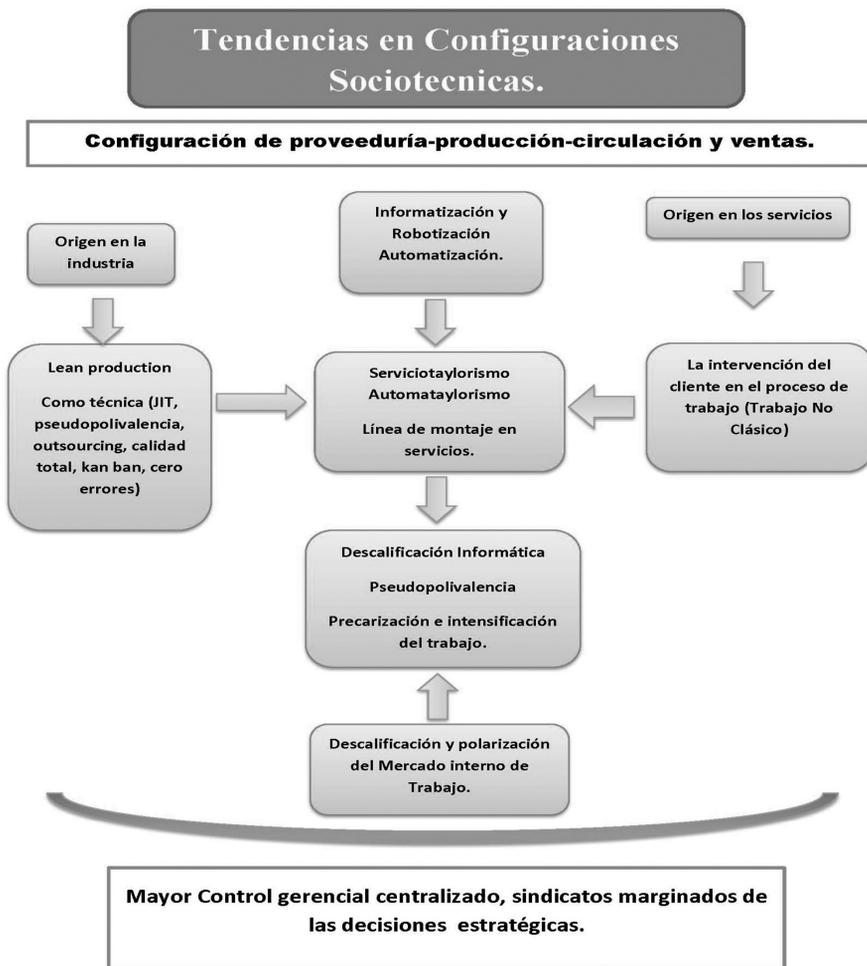
Es decir, pareciera que hemos encontrado aspectos comunes en la configuración productiva, dejando fuera casos de extrema mediación extraproductiva: tecnologicismo, con descalificación en la mayoría (pseudopolivalencia, servitaylorismo y automataylorismo) y subcontratación (cuando no se atempera por estrictas leyes laborales, unilateralidad en relaciones laborales, o cuando el sindicato es sometido

o pasivo). Es decir, hay una tendencia hacia configuraciones de alta tecnología, precarizantes del trabajo (baja calificación en la mayoría, intensificación, unilateralidad y bajo salario relativo), mediadas por leyes laborales y otras regulaciones, políticas gubernamentales, trayectorias de negocios de las empresas, y sobre todo, por las políticas y resistencias sindicales y sus memorias.

En cuanto a la reestructuración productiva y de los servicios (cambios tecnológicos, organizacionales, en relaciones laborales, en perfil de la mano de obra, en culturas del trabajo y gerenciales), así como las articulaciones entre proveeduría y ventas, hemos encontrado que en cuanto a convergencia o divergencia, no se trata de la convergencia de divergencias, sino a la inversa, la divergencia de las estrategias globales de las grandes corporaciones y de presiones globales convergentes. Es decir, las políticas de las matrices sí influyen de manera diferenciada -dependiendo de cada dimensión de la reestructuración productiva-, pero que se conjugan, en mayor o menor medida, con las regulaciones, actores y culturas nacionales (Esquema 1).

En general, respecto a las corporaciones analizadas en los cinco países, se encuentra una tendencia generalizada a las tecnologías de punta -con mayor o menor intensidad-, a través de la automatización y la informatización. Salvo en la Ford de Brasil, que viene desde los años noventa, las corporaciones analizadas no realizan investigación y desarrollo en temas fundamentales, y la tecnología viene de las matrices (en el caso venezolano, atemperadas por las políticas económicas gubernamentales). La dualización del mercado interno de trabajo está relacionado con estas tecnologías de punta, entre una minoría de técnicos y administradores de alta calificación, y una mayoría de baja calificación, que atiende al público o realiza actividades rutinarias en producción. En las condiciones actuales, el concepto de calificación tiene que reformularse, pues no basta su sustitución por el de competencias laborales. Para los trabajadores analizados, que laboran con sistemas automáticos e informática, no se ha cancelado el trabajo predeterminado (separación entre concepción y ejecución) por quienes diseñan los programas o las plataformas, aunque dichas plataformas permiten a estos trabajadores realizar diversas actividades, todas ellas simplificadas y estandarizadas, de modo que se forma

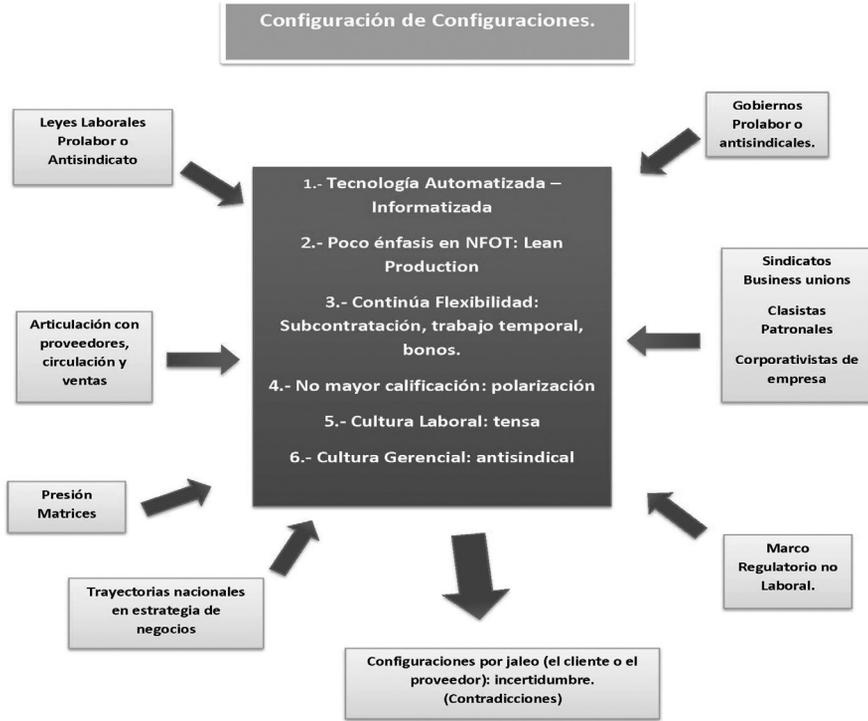
Esquema 1. Tendencias en configuraciones sociotécnicas.



Fuente: elaboración propia.

la imagen -a primera vista- de la polivalencia, aunque se trata de una pseudopolivalencia informatizada. Al mismo tiempo, cuando se trata de trabajadores del *front desk*, aparece la categoría de trabajo no clásico (interactivo, con intercambio de símbolos y construcción de significados, y el trabajo del cliente). Lo anterior implica que dentro

Esquema 2. Configuración de Configuraciones.



Fuente: elaboración propia.

del concepto de calificación quedan incluidos el trato al cliente y la capacidad de manipular códigos cognitivos, emocionales, éticos y estéticos, por parte del trabajador. La empresa trata de estandarizar estas dimensiones del trabajo, la “fábrica de sonrisas”, sin lograrlo plenamente, pues también se ven limitadas por la estricta supervisión a través del sistema informático y la supervisión personal, para aumentar la productividad. Es decir, la potencialidad abstracta de un trabajo más creativo para estos trabajadores se limita, primero, porque los programas están prediseñados y este empleado no puede cambiarlos, y segundo, porque la presión del cliente y de los jefes en el proceso de trabajo, trastoca lo que pudiera ser un intercambio

simbólico más negociado, lo que puede generar múltiples conflictos y una definición del cliente como enemigo del empleado.

También encontramos que -en parte- aquellas corporaciones en las que desde los ochenta o noventa del siglo XX se establecieron nuevas formas de organización del trabajo, como en la Ford de Brasil, estas continúan, pero subordinadas a la estrategia tecnologicista, de subcontratación y precarización polarizada. En otras ya no se insiste en las mismas, como en la Ford de Cuautitlán, México, y en muchas de las estudiadas, no forman parte de la estrategia de reestructuración de la empresa. Al parecer, se apoya la idea -enunciada en la Introducción- de crisis de toyotismo y su sustitución por el *lean production*, visto como técnica administrativa, o bien, por el servitaylorismo o el automataylorismo, con vigilancia informática y personal, intensificación y precarización del trabajo (la vía baja).

La presión hacia la flexibilidad del trabajo continúa, pero no en los niveles discursivos de los años noventa, excepto como subcontratación, trabajo temporal y bonos por desempeño. De hecho, en ninguno de los casos estudiados los sindicatos tienen fuerte intervención en las decisiones del proceso productivo, excepto en una parte -como resistencia-, cuando implican desempleo, problemas de salud o intensificación del trabajo. Es decir, las decisiones de cómo trabajar siguen siendo -en general- exclusivas de las gerencias; en estas no hay bilateralidad, excepto en aspectos secundarios, y no en todos los casos, ni de manera formal. Pero el problema principal es que tampoco los sindicatos estudiados pretenden tener mayor injerencia. Esta flexibilidad en el proceso de trabajo está mediada por leyes protectoras en Venezuela, Brasil y Argentina, no en México ni en Colombia, aunque también porque la estrategia gerencial que apostaba centralmente a las nuevas formas de organización que implican flexibilización ya no lo es.

Finalmente, esta investigación discutió en teoría, pero muestra, en la práctica, la impertinencia del concepto de sistema productivo todo integrado; por el contrario, deja en evidencia la viabilidad del concepto de configuración con contradicciones, disfuncionalidades, oscuridades o discontinuidades, y que no es tampoco el enfoque neoinstitucionalista el más adecuado, por ignorar -en general- la

agencia de los actores y que las reglas pueden o no cumplirse, debido a diversidad de interpretaciones, intereses y fuerzas (el caso nacional de México, en el que hay un frente histórico entre gerencias, gobierno y líderes sindicales, no se deriva directamente del contenido de las leyes). Que las leyes no se cumplen solas, sino que requieren de actores que las impulsen en la práctica (enfoque de la sociología jurídica), que resulta más pertinente el encontrar las relaciones entre estructuras, subjetividades de los actores y acciones, que suponer que es una estructura o institución la que determina. Que más que una investigación de corte hipotético deductivo, guiada por un sistema de hipótesis fuertes derivadas de alguna teoría en boga, cabe una estrategia de descubrimiento de cuales estructuras e instituciones, cuales actores y cuales concepciones hay que incluir, enfoque sintetizado en el concepto de configuración concreta; y la importancia del concepto de control ampliado, tanto en las relaciones entre empresas (corporación-subcontratistas o concesionarios), como en los procesos de trabajo (control del sistema informático, hasta control del y por parte del cliente en el *front desk* del trabajador), y que los sindicatos, a pesar de su desprestigio, resultaron los mediadores principales, que limitaron y a veces revirtieron las estrategias empresariales de precarización y unilateralidad. Que sí hay tendencias hacia la subcontratación, pero esta es atemperada en algunos países, por leyes laborales protectoras que limitan el *outsourcing*, o cuando el trabajo requiere de trabajadores que fidelicen al cliente como en Bimbo.

En relaciones laborales, predominaron las tendencias antisindicales por parte de las gerencias, aunque mediadas por tradiciones consolidadas de negociación (casos de Ford en Brasil y limitadamente en Bimbo México y Brasil), por las políticas y leyes laborales protectoras del trabajo, especialmente notables en Venezuela, que a veces transforman el autoritarismo empresarial en paternalismo, o por la aceptación del sindicato, pero sometido a la gerencia (Bimbo y Telcel, México). Lo más diverso encontrado en cuanto a relaciones laborales, fueron las políticas sindicales. Hubo sindicatos “de la casa”, otros sometidos a las gerencias, pero activos, y algunos sometidos a la gerencia y casi inexistentes en la práctica (Ford México); otros de resistencia limitada y algunos de resistencia energética. Dicho de

otra manera, en los casos estudiados, es difícil hablar de sindicatos clasistas, ya que se han convertido -en el mejor de los casos- en sindicatos de resistencia a los efectos negativos de las reestructuraciones productivas. Asimismo, los clásicos sindicatos corporativos de Estado permanecen, pero transformados en corporativos de empresa. Lo notable es que estos tipos de sindicatos no se correlacionan con lo protector de las leyes laborales, ni con la existencia de gobiernos prolabor: se presentan diversos en un mismo país. Todos los sindicatos estudiados, en último caso, han tendido a ser sindicatos de la circulación, que son los que tienen como eje central de su acción o negociación (cuando la hay), el volumen del empleo y el precio de la fuerza de trabajo. Cuando estos sindicatos intervienen en decisiones relativas al proceso de trabajo, lo hacen en forma meramente defensiva. Las relaciones laborales en el neoliberalismo han puesto a los sindicatos en condición de sometimiento y cuando mucho, de defensiva en los procesos de trabajo.

## SEMBLANZA AUTORES

**Juan Carlos Célis Ospina.** Doctor en Estudios Sociales (Estudios Laborales) por la Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, magíster en Estudios Urbano-Regionales por la Universidad Nacional de Colombia, sede Medellín, sociólogo por la Universidad de Antioquia. Actualmente es profesor asistente del Departamento de Sociología de la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá. [jcceliso@unal.edu.co](mailto:jcceliso@unal.edu.co)

**Enrique de la Garza Toledo.** Doctor en Sociología, profesor distinguido de la Universidad Autónoma Metropolitana, profesor-investigador del posgrado en Estudios Laborales, investigador nacional nivel III, Premio Nacional de Ciencias y Artes. [egt570@gmail.com](mailto:egt570@gmail.com)

**Marcela Hernández Romo.** Doctora en Estudios Laborales, profesora investigadora del posgrado en Estudios Laborales de la Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa. [mahernan6@gmail.com](mailto:mahernan6@gmail.com)

**Consuelo Iranzo.** Doctora en Sociología del Trabajo por la Universidad de París VII, profesora-investigadora del Cendes (Centro de

Estudios del Desarrollo de la Universidad Central de Venezuela) y directora de la Revista *Cuadernos del Cendes*.  
consuelo.iranzo@gmail.com

**José Ricardo Ramalho.** Doctor en Ciencia Política por la Universidad de Sao Paulo, profesor del Departamento de Sociología de la Universidad Federal de Río de Janeiro.  
josericardoramalho@gmail.com

**Rodrigo Salles P. dos Santos.** Doctor en Sociología, profesor del Departamento de Sociología y el posgrado en Sociología y Antropología de la Universidad Federal de Río de Janeiro. Sus líneas de investigación abarcan sociología económica, del desarrollo y del trabajo, la minería, y las industrias del acero y automotriz.  
santosrodrigosp@gmail.com

**Leonardo Vivas.** Doctor en Economía y Finanzas Internacionales por la Universidad de Nanterre, MPhil. en Estudios del Desarrollo por la Universidad de Sussex, UK; profesor de América Latina y Desarrollo Sostenible en el posgrado de Estudios Globales y Relaciones Internacionales de Northeastern University, Boston, EUA.  
leonardo\_vivas@harvard.edu

**Cecilia Senén González.** Doctora en Estudios Sociales, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, investigadora independiente del CONICET con Sede en el IIGG, Universidad de Buenos Aires, Categoría de Incentivos 1, profesora adjunta de Relaciones de Trabajo en la Universidad de Buenos Aires.  
csenen@fibertel.com.ar

**Julieta Haidar.** Doctora en Ciencias Sociales por la Universidad de Buenos Aires, becaria posdoctoral del CONICET en el Instituto de Investigaciones Gino Germani de la Universidad de Buenos Aires. Profesora de la Universidad de Entre Ríos, de la Universidad Nacional del Litoral y de la Universidad de Buenos Aires.  
julietahaidar@yahoo.com.ar





ENRIQUE DE LA GARZA TOLEDO / MARCELA HERNÁNDEZ ROMO  
COORDINADORES

## CONFIGURACIONES PRODUCTIVAS Y RELACIONES LABORALES EN EMPRESAS MULTINACIONALES EN AMÉRICA LATINA

Las **MULTINACIONALES** SE HAN CONVERTIDO EN LOS ACTORES CENTRALES DE LAS ECONOMÍAS GLOBALIZADAS, EN ESTE TEXTO SE ANALIZAN LAS POLÍTICAS DE RELACIONES LABORALES Y SINDICALES DE **MULTINACIONALES NORTEAMERICANAS Y LATINOAMERICANAS** EN CINCO PAÍSES DE AMÉRICA LATINA, **MÉJICO, COLOMBIA, VENEZUELA, BRASIL Y ARGENTINA**. SE TRATA DE CAPTAR TENDENCIAS EN EL SIGLO XXI, DENTRO DE LA POLÉMICA ENTRE CONVERGENCIA O DIVERGENCIA. PARA ESTO SE PUSO A PRUEBA EL **MÉTODO CONFIGURACIONISTA** POR EL CUAL NO SE PARTE DE HIPÓTESIS NI DE MARCOS TEÓRICOS RÍGIDOS, SINO DE PROBLEMAS Y CON UNA PERSPECTIVA DE RECONSTRUCCIÓN DE LA TEORÍA PARA EL CASO CONCRETO. DE ESTA FORMA CONCLUIMOS QUE LAS MULTINACIONALES PUEDEN TENER ESTRATEGIAS GLOBALES, EN ESTE SENTIDO ADMITEN EL CONCEPTO DE CONVERGENCIA, PERO ESTAS PRESIONES AL ATERRIZARSE EN PAÍSES CONCRETOS SUFREN DE OTRAS MEDIACIONES QUE LOS LLEVA A MANTENER ALGO GENÉRICO JUNTO A ASPECTOS ESPECÍFICOS (DIVERGIENDO CONVERGENCIAS) DETERMINADOS POR ESOS CONTEXTOS Y ESPECIALMENTE POR EL COMPORTAMIENTO Y CONCEPCIONES DE LOS ACTORES -GERENCIAS, SINDICATOS, TRABAJADORES, ESTADOS.

QUEREMOS AGRADECER AL CONACYT Y A LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA EL APOYO PARA LA REALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN Y LA EDICIÓN DE ESTE LIBRO.

ENRIQUE DE LA GARZA TOLEDO Y MARCELA HERNÁNDEZ ROMO



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA  
Unidad Iztapalapa

Consejo Editorial de Ciencias Sociales y Humanidades

**BIP** Biblioteca  
Iberoamericana  
de Pensamiento

gedisa  
editorial

311048  
9 788416 919451  
ISBN 978-84-16919-45-1  
ISBN UAM 978-607-28-0xxx-x  
IBIC KJVG