

# 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 pre-establecido 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 transitaban 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.
- Korcuski, 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.