

# **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 transnacionales, 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 transnacionales, 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 transnacionales 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 (automo-triz), recuperadas por los servicios, tienen un sentido no solo produc-tivo 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 (automati-zación 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 con-vierte 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 com-portamiento, 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)-. Enton-ces, 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 situa-ciones no siempre controlables (véase Telcel, CB).

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

Esta configuración se conforma por dos subconfiguraciones de rela-ciones laborales y sindicales: a) la subconfiguración de capital ex-tranjero 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 econó-mica 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 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).