

## Capítulo X: Articulaciones entre Trabajo Clásico y no Clásico en grandes Corporaciones Multinacionales

Marcela Hernández Romo<sup>1</sup>

Los objetivos de este trabajo son, a) dar cuenta de cómo se van articulando la configuración productiva clásica y la configuración no clásica (ver cap. I y II de este texto) hasta conformar lo que denominaremos la Configuración de Configuraciones de producción y circulación. El análisis lo hacemos a través de la configuración sociotécnica, que incluye además de la estrategia de negocios, la relación laboral, la organización del trabajo, el nivel tecnológico, el perfil de la mano de obra, las culturas laborales y gerenciales (De la Garza y Hernández, 2017). b. En el terreno de las ideas, partimos del enfoque teórico metodológico del trabajo no clásico, (De la Garza, 2011), en el que el producto es la propia interacción entre trabajador y cliente, y/o la producción de símbolos, y/o que implica el trabajo del cliente. Las dimensiones configuracionales que conforman este planteamiento, parten de la concepción ampliada de sujetos laborales (de la Garza, 2006), de control y de relación laborales, con la intervención de otros sujetos, como el cliente final. Empero, también busca dar cuenta de la relación salarial oscurecida. Concepción que va más allá del trabajo asalariado y pone en el centro de la definición al control sobre el proceso de trabajo. Sí un trabajo implica el control del capital (videojuegos, Uber, distribuidoras de Telcel), entonces se le podría considerar como una relación laboral encubierta de asalaramiento (ver cap. II). El dar cuenta de esta articulación y demostrar su pertinencia teórica-empírica se vuelve central en este ensayo<sup>2</sup>. Lo anterior nos permite hablar de nuevos sujetos y prácticas laborales, con procesos de significación

---

<sup>1</sup> Profesora investigadora del posgrado en Estudios Sociales, UAMI, mahernan6@gmail.com

<sup>2</sup> Un primer acercamiento a esta propuesta, se encuentra en el texto “Repensando el mundo de la empresa y el trabajo en los servicios el caso de McDonald’s” (Hernández Garabito, 2010). Sin embargo, el enfoque y su desarrollo teórico-conceptual y metodológico, se ha profundizado y decantado como se observa en los cap. I y II, de este texto.

que llevan a la construcción social de la ocupación. Este posicionamiento teórico-metodológico nos lleva a un tercer objetivo, el encontrar la articulación entre la subjetividad y la identidad, entre lo clásico y lo no clásico. La subjetividad la definimos como el proceso de significación, la analizamos a través de los códigos cognitivos, el de razonamiento cotidiano, morales, estéticos, emocionales, valorativos, éticos (De la Garza, 2018). Con relación a la identidad nos preguntamos sobre la centralidad y capacidad, del mundo laboral clásico y no clásico para generar identidades y otorgar sentido a la vida cotidiana en lo laboral y extra-laboral. Buscamos establecer nuevas articulaciones como configuraciones, donde el significado se genera en la interacción, con las diferentes estructuras y que pone en juego diferentes campos subjetivos, culturales y de poder.

En síntesis, las estrategias productivas y las circulatorias que emanan de las empresas, no las vemos separadas y sin repercusiones entre sí, sino que estas estrategias adquieren un sentido ampliado (se extienden) e impactan en la práctica y en la subjetividad de los diferentes actores en su contextualización. Es decir, adquieren su dinámica en relación con lo situacional, sin olvidar que el origen puede devenir de lo productivo hacia lo circulatorio o viceversa. El método que se sigue es el configuracionismo multinivel, en su multidimensionalización. Esto implica establecer la articulación de la relación entre estructuras, subjetividades, acciones. En síntesis, la configuración productiva y circulatoria es la plataforma sobre la que actúan e interaccionan los sujetos de las empresas –gerencias, mandos medios, trabajadores. Relación y articulación situada en contextos y multiniveles (configuración de estructuras), con sus subjetividades (configuraciones subjetivas) configuración de acciones e interacciones. En otras palabras, buscamos aplicar la metodología configuracionista (De la Garza, 2018). Los procesos que acabamos de mencionar no pueden abstraerse de las relaciones de poder y la cultura (s). Recordando que las dimensionalizaciones cumplen un papel heurístico, es decir, como guías generales para ordenar la información empírica (ver cap. I y II de este texto).

Finalmente, nuestro interés se centra en dar cuenta de la articulación entre lo clásico y lo no clásico (trabajo interactivo, simbólico, con inclusión del cliente) y viceversa en una relación ampliada entre proveedores, producción-venta circulación y establecer la

configuración productiva y circulatoria (modelos productivos) como una nueva configuración en el sentido ampliado, tomando como eje del análisis a cuatro multinacionales establecidas en México<sup>3</sup>.

### **Articulación entre proveedores- matriz – distribuidoras y clientes finales: Concepto ampliado de empresa y de control flexible, nuevos sujetos laborales**

El enfoque de concepto ampliado de empresa utilizado en los trabajos clásicos, ahora, buscamos llevarlo con más detalle y ampliarlo hacia los trabajos no clásicos. Buscamos establecer, la articulación entre proveedores- planta productiva- distribuidores y cliente final, así como los elementos que la definen como parte de una nueva articulación, donde el eje de la relación es el control. En un primer momento, establecemos la articulación entre productoras y proveedores; en un segundo establecemos la articulaciones entre las plantas productivas y los concesionarios de automóviles, empresa productora del servicio de conectividad (Telcel) con los centro de distribución; en los centros de atención a clientes con los empleados de sucursales bancarias; en Bimbo (planta productora) con los vendedores de tienda de abarrotes. El contexto estructural sobre el cual se asientan estos procesos, tiene su origen en las grandes estrategias implementadas desde inicios del 2000 por las corporaciones para transitar de ser empresas regionales o multinacionales a ser globales, para seguir siendo competitivas (Hernández, 2017). Uno de los ejes de la estrategia fue el proceso de descentralización y externalización de la producción y los servicios de la industria automotriz, de las telecomunicaciones, en el sector financiero, así como en el de alimentos, que llevó al reordenamiento espacial de estos sectores en la búsqueda de un mercado más amplio. Esto ya fuera a través de las alianzas estratégicas, de

---

<sup>3</sup> Parte de la información de este capítulo, proviene de la investigación y libro sobre “Estrategias productivas y de relaciones laborales y sindicales en grandes corporaciones en México: Ford, Citibank, Telcel y Bimbo, Hernández Marcela, Libro coordinado por Enrique de la Garza y Marcela Hernández (2017). Sin embargo, el análisis versa sobre todo en la articulación de lo clásico y no clásico, con nuevas reflexiones, y un giro de la información hacia la profundización de este enfoque, además de la inclusión de nueva información

crecimiento orgánico o compra de empresas y marca.<sup>4</sup> El objetivo de las empresas fue el de dirigirse a un nuevo mercado externo, con nuevos productos y servicios. Esto implicó reestructurarse y cambiar la configuración socioproductiva de servicios, del negocio, en lo laboral y en la relación con los proveedores. Era la búsqueda de la recuperación el control en todos los niveles de la empresa, y el establecimiento de una nueva configuración de configuraciones. En el siguiente apartado vamos a establecer un primer nivel de análisis, con un primer eje articulador, la relación proveedores-planta productiva-distribuidores.

### **A). La articulación entre proveedores-planta productiva en la automotriz**

La industria automotriz desde finales de los noventa inicia una profunda reestructuración en todos los niveles, la configuración productiva daba muestras de su agotamiento y requería de nuevas estrategias que la llevaran, por un lado, a recuperar el control en todos los niveles, y, por otro, al establecimiento de una nueva configuración productiva y del servicio. Para esto, se fijó como una prioridad recuperar el control de la totalidad de la cadena productiva a través del control de los proveedores. La estrategia de descentralización espacial de la producción iniciada en las décadas pasadas, implicaba que parte de la proveeduría la seguía produciendo las armadoras, estas surtían a sus subsidiarias y en su región. Cada subsidiaría decidía sobre el resto de los proveedores (Hernández, 2018). Esta forma de operar y llevar la relación implicó una pérdida de control sobre el proceso de abastecimiento por parte de las armadoras en los costos, pero también en el control sobre la calidad y procesos. El paso de la estrategia de descentralización a la externalización de los procesos, herramientas y manufactura (las armadoras a este proceso le llaman por Outsourcing), era el establecer un nuevo orden en la relación con los proveedores y en las relaciones laborales, basada en la subcontratación y el outsourcing, con el control por parte de las armadoras. Ahorrar costos, delegar a estos (proveedores) el mayor valor agregado y generar economías de escala y sinergias en producción. El complemento de la externalización, para que funcionara, fue y es la implementación

---

<sup>4</sup> Pero también, se dio la tendencia marcada a concentrarse en grandes monopolios, y México no fue la excepción (Telcel, Bimbo)

de la plataforma global ligada a los proveedores vía la automatización e informatización y a la reubicación en el mismo espacio geográfico la fábrica y algunos proveedores. Se seleccionaron y redujeron el número de estos, se establecieron relaciones de larga duración a través de un contrato, produciendo en escala global. Además, producen y diseñan en conjunto (armadora y proveedores). Esto lleva a la producción en ensamble modular, que se realiza a través de un kit de componentes y partes integrados modularmente, listos para ensamblarse en J&T. Es decir, producción basada en la demanda de la cadena de producción global (jaleo). Lo que permite trabajar con base al J&T en los suministros, economizando en tiempo y costo (García Estévez, 20016:195: 179; de la Garza, Hernández 2017, Hernández, 2018). Generando una economía de escala de sus componente (proveedores a escala mundial). Con esta nueva forma de producir de las armadoras y su ampliación a los proveedores (producción por demanda, en J&T, el ensamble modular, la implementación de mayor automatización y la informatización) simplificó la manufactura del automóvil, y el trabajo de ensamblado, y con esto las tareas que realiza el trabajador. La organización del trabajo se simplificó, al basarse en lean production, técnicas de control y calidad, (cero errores, desperdicios y tiempo y movimientos). Se mantiene la separación entre concepción-ejecución, y con esto el trabajo individualizado, rutinario, repetitivo, estandarizado, en gran parte del proceso. De tal manera que basta con un pequeño grupo de trabajadores calificados, para que baje hacia los demás las habilidades requeridas. Los demás, requieren poca capacitación, en una masificación del trabajador con pérdida de calificación. Los equipos de trabajo en línea son para resolver problemas simples y vigilar la calidad, que no se pare el flujo de material, en este sentido funcionan más como círculos de calidad, y no como una forma de organizar el trabajo (Hernández, 2018:201). En concreto, ahora las casas matrices (OEMS) controlan la cadena de valor, los límites de estas se expanden en su engarzamiento con los proveedores<sup>5</sup>, ejercen un control ampliado, definen la red de proveedores Tier1 y Tier2, qué y cómo van a abastecer a la planta productora, definen la tecnología con la que deben de operar, estableciendo procesos, costos de la

---

<sup>5</sup> Las empresas mexicanas que se engarzan son muy pocas y en el segmento de menor valor agregado

materia prima, así como las empresas que surten a los proveedores de los Tiers 1 (efecto encascada para los Tier 2 y 3) (Hernández, 2018). Se instauran auditorías, visitas constantes a las plantas de los Tier1, y estos a la vez trabajando en las instalaciones de la armadora y el personal de la planta productiva vigilando y dando entrenamiento en la filial o proveedora. Esta estrategia para poder llevarse a cabo requirió del redescubrimiento de la informatización, generando información y base de datos en tiempo real, confluyendo vía entre-intranet la armadora y proveedores. Es decir, las armadoras redescubren la importancia de esta tecnología, factor que permitió controlar a los proveedores, recuperar el control del negocio y en lo productivo. En México, Ford<sup>6</sup> opera este sistema de control sobre los los Tier 1 y 2 que abastecen a la armadora,<sup>7</sup> En un control ampliado sobre el trabajo y el trabajador, que puede incidir en cuestiones productivas o laborales, al estar en relación de trabajo con los proveedores de Ford. La articulación entre las OEMs y los proveedores traspasan los límites establecidos de forma natural por la tenencia de las acciones y se involucran invadiendo el espacio de trabajo de la otra compañía e interfiriendo no sólo en hacia dónde dirigir la innovación, o los parámetros de la calidad y exigiendo bajo que técnica de calidad trabajar, sino también, en aspectos específicos de las relaciones laborales. Evalúan y auditan a los proveedores, los obligan a que ellos auditen, a su vez, a sus proveedores sobre las condiciones de trabajo, que se respeten las 8 horas de trabajo, que se paguen las horas extras (entrevista a informante clave de Ford). Una observación importante, es que la contratación de trabajadores en todos sus niveles es por outsourcing en Ford, y se nutren de las agencias de

---

<sup>6</sup> Para conocer con mayor profundidad las empresas analizadas en este trabajo ver Hernandez Romo Marcela (2017) “ Las configuraciones y estrategias productivas , de relaciones laborales y sindicales en grandes corporaciones en México” en De la Garza, Enrique y Marcela Hernández (eds.) (2017) Configuraciones Productivas y Relaciones Laborales en Empresas Multinacionales en América latina. Ciudad de México: GEDISA

<sup>7</sup> Los proveedores de capital nacional son muy pocos y surten las partes de menor valor agregado

subcontratación. Sin embargo, opera con fuerza la contratación por redes personales de trabajadores que recomiendan a posibles obreros (entrevista a informante clave de Ford). Simulación o realidad, las OEMs interfieren en la forma en que se deben de establecer las relaciones laborales, reales o imaginarias, pero podemos decir, que hay una ampliación flexible de control sobre los proveedores y viceversa, y que se extiende a las relaciones laborales, relación ampliada, donde el control flexible se vuelve el eje que permite en parte explicar esta relación compleja en interacciones y saberes. La articulación entre la armadora y la red de proveedores es una nueva relación de control ampliado por parte de planta productora, en una negociación de primer orden, en la que los proveedores se ciñen a este control. Esta conlleva compartir y estar de acuerdo en por dónde va el futuro (visión del mundo de los negocios de largo plazo) y que producir (hacia dónde va la innovación y el mercado), cómo producir (que transformar para producir) y cómo resolver el futuro ligado a las grandes innovaciones (alianzas, fusiones, desarrollo propio, etc.). Aunada a la nueva estrategia de producción por demanda. Pero sin lugar a dudas, en una relación jerárquica donde el control lo tiene la armadora, sobre los proveedores.

### **B). Articulación de la relación entre las plantas productivas clásicas y los trabajos no clásicos, las empresas distribuidoras**

Las distribuidoras (concesionarios-distribuidores de Telcel, tiendas de abarrotes, sucursales de banco, concesionarios de venta de automóviles) son empresas donde los dueños del capital son subordinados de la planta productiva. Al depender de estas lo que distribuyen-comercializan, y de la forma en que opera el negocio. La forma de operar es a través de un contrato que se establece entre productora y distribuidoras, es de largo plazo, pero no se establece bajo el esquema tradicional de relaciones mercantiles independientes. Donde el dueño del negocio (distribuidor) establece sus políticas de venta, fija precios y define la configuración sociotécnica desde la cual va a funcionar el negocio (concesionario, distribuidor), con base en ser el propietario de las acciones del negocio. Las distribuidoras vienen a ser el cliente intermediario entre el cliente final y las plantas productivas del auto, de la conectividad, de la producción

del pan, del servicio bancario. Estas últimas, producen el producto y servicio para su distribución (venderlo) en la concesionaria, distribuidora, tienda de abarrotes, sucursal bancaria. En este sentido, el ser propietario de la empresa distribuidora no implica fijar las propias reglas de operación de su negocio, ni la ganancia a recibir. La parte productiva (planta productora) es quien toma las principales decisiones sobre el negocio de distribución. Primero, son ellos quienes deciden que cliente puede ser un concesionario o distribuidor de sus productos con base en requisitos establecidos unilateralmente desde el corporativo. Por ejemplo la relación comercial entre la automotriz y la concesionaria, las define e impone la primera (Moyano J., Fuentes P. 2012), en lo relativo al volumen de autos a concesionar, zona donde se puede comercializar el producto, precio de compra de las unidades, plazo de pago de las mismas, precio de venta sugerido, procedimientos administrativos a seguir, en materia de procesos comerciales, de posventa, y cumplir con los reportes periódicos de información (ventas, financiero, publicidad, etc.)<sup>8</sup>. Además, el número y características de los autos, como modelo, color, etc., son fijados desde la matriz (Liksenberg D, 2011). Esta también fija el porcentaje de ganancia que se va a llevar el concesionario por la venta<sup>9</sup>, de acuerdo en la política establecida desde la empresa productiva, las promociones que pueden ofertar, el número de autos a vender por mes, así como las sanciones por no cumplir con la venta (Liksenberg D, 2011; síntesis de informantes clave de concesionarias, 2018). Todo definido y controlado por la planta productiva. Las concesionarias o distribuidores deben de contar con la tecnología (software y hardware) establecida por las plantas productoras, que les permite estar conectadas en tiempo real. Las productoras dan soporte administrativo, vigilan y asesora la parte administrativa y financiera. Siguen y evalúan las ventas, dan entrenamiento tanto al personal de ventas, a gerentes, como a trabajadores y gerentes de posventa (síntesis de entrevistas a informantes clave, de junio a agosto de 2018). Supervisan las instalaciones, dan información de los nuevos modelos o innovaciones,

---

<sup>8</sup> Para ser merecedor de la concesión, el cliente intermediario, debe de contar con un capital importante para la compra del lote de autos, pagar el seguro y los gastos derivados del establecimiento, como pago de secretarías, servicios, mantenimiento, publicidad.

<sup>9</sup> De acuerdo con informantes clave estas pueden variar entre el 2 y 4%



chechan que la mercadotecnia sea la definida desde el proveedor. Supervisan el funcionamiento de los talleres (servicio de posventa), definen los criterios, sobre cuantos autos deben de ingresar al servicio y cuantos se pueden atender por día, en el propio establecimiento de estas (Liksenberg D, 2018) Operan como si fueran parte del mismo negocio de la armadora. En otras palabras, personal de la empresa productiva controla al fijar reglas, procedimientos, supervisar y evaluar a las concesionarias, sin ser trabajadores de estas, imponiendo los criterios sobre los cuales deben de operar. Los concesionarios están obligados a la compra mensual de un lote de autos, el no venderlos, significa perdida para ellos y este se deprecia al estar en bodega (Liksenberg D, 2011). El control por parte de las armadoras, ahora -con la implementación de la nueva estrategia centrada en el cliente- la cual analizaremos en los próximos apartados, se amplía a los proveedores que surten las oficinas y concesionarias<sup>10</sup>. El diseño arquitectónico que debe prevalecer en las concesionarias-distribuidoras, lo establece ahora las armadoras.<sup>11</sup> Lo interesante en resaltar, es que en todas las compañías, desde la matriz, de manera centralizada se define- como en la manufactura de los autos, a los proveedores que van surtir los muebles y cuáles son los apropiados, las estanterías en la que se exhiben los productos, que arquitecto realiza la construcción y que proveedor lo surte de la materia prima (Michelli, 2016). En otras palabras, control ampliado de las productoras, vía las gerencias, sobre los concesionarios y la imagen comercial que debe de privar en los establecimientos de venta de acuerdo a un mercado segmentado La tecnología se basa en la informática (software-hardware), que permite al concesionario estar conectado en tiempo real con la planta productora y la red de concesionarios (Moyano, J., Fuentes P, 2012) y al

---

<sup>10</sup> Esta forma de ampliar el control sobre los proveedores en las concesionarias, es una estrategia nueva que busca unificar la base de concesionarios y dar identidad a la marca. No es que antes no se buscará una imagen, pero no como estrategia diseñada y orquestada de manera global por las armadoras(Michelli, 2016: 31 )

<sup>11</sup> Por ejemplo, en México se renovaron y se crearon nuevas concesionarias con la nueva imagen de Ford. En las concesionarias o distribuidoras se modificaron para contar con espacios amplios, colores, muebles, estantería iguales en todas sus concesionarias y distribuidoras, con cafetería y con tecnología de punta, en relación a la inter-entra conectividad y para mostrar los avances tecnológicos a los clientes de sus autos, aunque lo sofisticado de las concesionarias también depende de la zona urbana donde se ubique, en otras palabras al tipo de mercado segmentado al que se dirigí

empleado-vendedor de subir a la plataforma la solicitud con los datos del auto solicitado y vendido (venta por jaleo, tema que como dijimos tratamos en el próximo apartado). Se suben los datos de los clientes y los potenciales (stock de información) (síntesis de **entrevistas a informantes clave de concesionarias, Junio 2018/agosto 2018**). Es una tarea rutinaria, estandarizada, en la cual solo debe seguir el lean production (guion)-lean flujo (flujo de la información) para obtener el stock de información. Anqué este lean production, se ve alterado por la intervención del cliente en el proceso de servicio de dos formas, una en relación a la información que recibe sobre el auto (pedido con especificaciones), y dos, en la información que debe dar sobre sus datos personales. La aplicación por parte de las gerencias de una encuesta al cliente para evaluar el desempeño y la satisfacción del cliente final es una forma de vigilancia y control ampliado por parte del cliente sobre el empleado-vendedor. Así, los clientes (con los que se tuvo contacto se lleve a cabo o no la venta), se vuelven evaluadores y vigilantes del proceso de trabajo de la venta, con posibles repercusiones en lo laboral y que puede afectar la permanencia en el trabajo. El ser un trabajador de ventas en una concesionaria es recibir un salario flexible, sin mayor responsabilidad para la concesionaria que la comisión. En una intensificación del trabajo para cumplir con los mínimos de ventas establecidos por las marcas, y por el trámite burocrático que se lleva a cabo para cada venta<sup>12</sup>. El perfil del empleado es de profesionalista, la capacitación es una recalificación a la baja, que se aprende más en la experiencia, de acuerdo a los entrevistados, la tarea es el memorizar las características del producto (tecnología del auto, formas de financiamiento, colores, modelos, etc.). Se les capacita en cómo vender y como eficientar la venta con el menor error, y de acuerdo con las características de cada cliente y dependiendo de en donde se realice la venta (en centros comerciales, en la concesionaria y zona urbana). La venta y evaluación es una parte importante de la permanencia en el trabajo.

---

<sup>12</sup> En entrevista un vendedor comento como tenían hora de entrada, pero no de salida, en fin de mes, no pueden abandonar la concesionaria sin cumplir con los mínimos de venta establecidos por la empresa, y en el último de los casos, tienen que vender un auto, lo que lleva a prácticas no éticas entre compañeros y para con los clientes en la venta. **(Entrevista a vendedor de concesionaria, junio del 2018 )**

Por su parte, el negocio central de Telcel es el servicio en la telecomunicación, que en telefonía móvil se traduce en la venta de tiempo aire medido en minutos. Para dar este servicio requiere de la infraestructura de radio bases de la red, que brinda el soporte de telefonía, aunada a la red de centros de atención a clientes y de los clientes-distribuidores. Este es un nivel de la tecnología que se requiere para dar el servicio, y es en el nivel que se ubica este análisis. La configuración de la producción, de la venta y el posventa, circulación (proceso) de comercialización es una articulación de multiniveles, integrados y articulados a través de la estrategia de mercado estratificado que se divide en dos grandes gamas, el servicio de prepago y posventa. El servicio de venta y posventa ligado a la red de distribuidores-clientes, a los centros de atención (tanto a distribuidores-clientes, como la de clientes-usuarios) y a las ventas corporativas. Empero, los servicios y productos que ofrece la empresa se promueven principalmente a través de los distribuidores que se convierten en clientes de Telcel, planta productora del servicio de conectividad. Estos clientes-distribuidores son intermediarios en la venta de las líneas de conectividad a través de contratos (suscripciones) en planes de pos pago y tarjetas prepagadas. Además, de vender teléfonos celulares y complementos. Mientras que lo central en los CACs (son centros de atención a clientes que forman parte de Telcel) sigue siendo la atención a clientes, aunque extendido ahora también a la venta. Todas las tiendas grandes o pequeñas, los módulos pequeños ubicados en diferentes partes de los centros comerciales, que no especifiquen atención a clientes, son negocios de clientes-distribuidores autorizados por Telcel. Para ser distribuidor directo de Telcel<sup>13</sup> se tiene que firmar un contrato de largo plazo entre el productor del servicio y el cliente- distribuidor (ver Hernández, 2017). Telcel, productora del servicio de conectividad, es quien define los requisitos de la venta líneas (conectividad) y promociones<sup>14</sup>. Relación de subordinación del

---

<sup>13</sup> Establecer una distribución master, por ejemplo, se requiere de dos millones de pesos (el costo de pende del tamaño), una garantía sin gravamen, un local, una persona que atienda y no haber sido empleado (entrevista a distribuidor, enero, 2018)

<sup>14</sup> Hay que vender adicionalmente amigos kit, recargas, tarjetas, accesorios, y hacer una mezcla de ventas para llegar a las metas de venta, las cuales se rigen por mínimos y son establecidas desde el proveedor, además de los bonos que da Telcel por sobrepasarlas

cliente-distribuidor a la corporación productora del servicio. La ganancia del cliente-distribuidor se basa en la comisión-compensación de acuerdo a la venta. El cliente distribuidor no puede variar el contenido de los combos de venta, establecidos por Telcel, ni crear sus propias ofertas. Las tarifas son las mismas, el costo por celular es el mismo, los accesorios tienen el mismo precio (puede variar pero en muy pocos pesos), entonces la competencia entre clientes-distribuidores<sup>15</sup> no se da en la venta en sí, sino en el servicio que dé el cliente-distribuidor al cliente usuario final en el servicio de venta, y posteriormente en la posventa (entrevista a distribuidor, agosto del 2018). Al igual que las concesionarias, los clientes-distribuidores cuentan con un soporte administrativo de control, ubicado en el corporativo de la productora (América Móvil), que los auxilia y vigila en el arranque y seguimiento de la distribuidora. Este soporte administrativo es de apoyo y de control, otorga créditos especiales (través de las líneas de crédito interna), proporciona equipo para venta, informa sobre las promociones y esquemas mercadológicos, las regulaciones, los precios, las políticas, y ayuda, en algunos casos en la parte administrativa (tienen que pagar también sueldos, nominas, luz, agua). Capacitando y llevando el control de la administración del cliente-distribuidor. En otras palabras, el TCAD son el principal enlace la empresa productiva de la conectividad (AM) con los clientes-distribuidores. Este actúa como un facilitador en la línea de ensamble, sólo que aquí, a diferencia de la maquila son “subordinados consentidos”, al depender de sus ventas la ganancia más importante para América Móvil. Por otra parte, tanto el distribuidor como el cliente final están obligados a respetar la política administrativa de venta de la empresa productora. Por ejemplo, cada cliente final (usuario de la conectividad) en telcel debe de firmar un contrato por el servicio (control sobre el cliente final y sobre la información de él). Por la compra el distribuidor, debe de sacar fotocopias para enviar a los diferentes departamentos de la empresa productora (Telcel) para el control de la venta, para ejecutar la conectividad, y para que el cliente final tenga el derecho a acudir en cualquier centro

---

<sup>15</sup> Los mínimos de venta dependen de la infraestructura del distribuidor, de su capacidad comercial, de sus puntos de venta, hay distribuidores muy pequeños, que no se les puede exigir lo mismo que a uno grande, A este último, por ejemplo, se le pueden pedir 15 mil líneas al mes, mientras que a uno pequeño 200, de esto dependerá la compensación (entrevista a distribuidor, julio 2018)

de atención a clientes (CACs). Es otras palabras, es como si la distribuidora fuera una ampliación de Telcel. Todo controlado desde la productora central o sea América Móvil. Control ampliado y de subordinación de los dueños de las distribuidoras a la productora de la conectividad con ampliación al cliente final. Telcel es laxo con la forma en que el cliente-distribuidor fija sus reglas laborales con sus trabajadores en cuanto salarios, horas de trabajo del personal que contrata, si cuenta con sindicato o no, y dependiendo de la distribuidora, el salario puede depender de las compensaciones de acuerdo a las ventas, más un salario mínimo, o de un salario mínimo establecido por el distribuidor. En cuanto a la tecnología esta es simple (inter e intrainternet con Telcel), los distribuidores no realizan la conectividad, solo la parte burocrática para recibir el servicio, en otras palabras, no existirían las distribuidoras si no cuentan con la producción del servicio dado por Telcel. En los trabajadores directos de Telcel y que laboran en los CACs o CADs, el ser parte de la empresa productora no cambia la forma de operar el servicio de conectividad, ni los precios, y operan bajo las mismas condiciones de venta. Se vuelven competencia de las distribuidoras concesionadas. Estos cuentan con salario de acuerdo a la categoría en que se ubiquen, más prestaciones mayores a las establecidas por la ley. Una intensificación del trabajo, basada en el establecimiento de mínimos y máximos de usuarios a atender (cargas de trabajo), en un ritmo de lean flujo establecida y controlado por las gerencias. Al igual que las distribuidoras, la tecnología que utilizan es simple, un celular, para checar el aparato del cliente final, una computadora con información del cliente o para obtenerla, y contiene los planes que pueden ofrecer. En cada distribuidora hay ingenieros que revisan y dan soluciones a los celulares descompuestos, son trabajadores que no son visibles para el cliente final, al igual que el resto de empleados que dan soporte tecnológico para dar el servicio de conectividad. Articulación entre producción y comercialización para dar el servicio al usuario final. Hay una simplificación del trabajo, los planes de venta están establecidos, las soluciones están definidas, cuando se presenta equis falla en un celular, se pasa a los ingenieros (que están ocultos al público, etc.). Las interacciones establecidas con un mínimo de frases (lean production), todo está definido. Al final del mes con estos elementos (cuantos clientes atendió y cuanto vendió) se evalúa el

desempeño y se mide la productividad. Es un trabajo individualizado, rutinario, un trabajador para un cliente en todo el proceso de atención (separación entre concepción y ejecución), que no requiera de mayor calificación. Porque todo está estandarizado y todo lo pueden hacer todos. La evaluación responde a dos criterios, a la dada por los clientes y la de los jefes, ambas pueden tener repercusiones en lo laboral. Hay una estrategia de ingresos totales de los trabajadores de base superiores a la media nacional, resultado del salario, prestaciones superiores a las establecidas por la ley, y un sistema de compensaciones altas por ventas para los no sindicalizados. En este punto, para nosotros se trata de una relación laboral oculta, al ostentar el control sobre el proceso de trabajo, de lo que se puede o no vender, las reglas de la venta, además, de las condiciones bajo las que labora el empleado la comercializadora/productora, lo que nos habla de una dependencia/subordinación al capital, en una relación laboral encubierta de asalaramiento. Aunado a este tipo de empleado, coexiste con una mayoría de trabajadores contratados por outsourcing (estos vienen a ser los de call center, algunos ingenieros, y trabajadores para las campañas publicitarias, en la parte administrativa; en el área de ingeniería y servicio de asesores de clientes corporativo procesos administrativos como cobranza, tipo de tecnología). En síntesis, el perfil laboral en los centros de atención es de profesionistas, con relaciones laborales y sindicales unilaterales y autoritarias, frente a un sindicato blanco, permisivo y funcional a la empresa. Una cultura del trabajo y gerencial que se basa en una política de personal de intensificación del trabajo, en cumplir con las metas y obtener los resultados fijados. Anqué con identidad hacia la empresa, orgullo de trabajar en una multinacional, en contradicción con la intensificación del trabajo, la vigilancia y el trato con el cliente.

Por su parte, en Bimbo el principal producto que producen, distribuyen y comercializan es el pan de caja. 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. La estrategia de mercado va dirigida al mercado pequeño tradicional, es decir, hacia los segmentos más bajos de la población. El principal cliente de Bimbo productor del pan de caja (aporta el 67% del total de las ventas) son las tiendas de abarrotes. Son lugares donde se venden

productos alimenticios de primera necesidad como la leche, el huevo, azúcar, sal, en algunas tiendas se venden embutidos. Las tiendas de son muy populares y forman parte de la cultura popular en México, se encuentran en casi cada esquina de todos los espacios habitacionales urbanos como rurales, aunque se concentran en las zonas más populares y pobres, y son la base para la política de segmentación del mercado de producto, este se hace de acuerdo a las características de cada tienda<sup>16</sup>, definido por el volumen de compras, estatus socio-económico-espacial, y por el estatus de la tienda (clasificación de acuerdo con lo señalado). En otras palabras, un tipo (s) de producto (s) para un tipo de cliente (s). Este mercado tradicional provee de un ingreso rápido y fijo, pues la venta es al contado y es diaria. Para ser cliente intermediario de Bimbo, se debe de contar con el negocio (tienda de abarrotes) y aceptar la forma en que la planta productora (Bimbo) define el procedimiento de venta y compra. Es decir subordinarse a las reglas de empresa de cómo debe de operar la relación compra-venta. El cliente (tiendas de abarrotes, supermercados etc.) debe de pagar en efectivo al momento de la compra del producto, aceptar que el exhibidor con los productos Bimbo se instale como primera opción a la vista del consumidor. La ubicación la decide el productor, no el cliente, y el no cumplir con esta norma, tiene consecuencias para el distribuidor. Debe de atender al empleado de Bimbo en la hora acordada con el vendedor, aceptar el orden de los procesos de la venta, permitir que el vendedor cuente el producto sobrante, retire el caduco y surta de nuevo sin costo para el cliente. Esto permite que el cliente no pierda la inversión y se compromete a seguir vendiendo los productos y sujetarse a las reglas y los controles que le solicita la productora de pan. Es decir, otra forma de controlar al cliente intermediario por parte del productor. En este punto de la venta el cliente, es activo al aceptar esta estandarización de su propia compra (tarea) de acuerdo a lo establecido por la productora (economía de tiempo compartida). La ganancia del cliente, la define Bimbo, un porcentaje del 5 % de la venta total del producto. Control directo del productor sobre la tiendas de abarrotes

---

<sup>16</sup> Tipo de instalación, si cuenta con refrigeradores, el tamaño y la variedad de productos que comercializan (por ejemplo, si venden además embutidos y lácteos), por la ubicación, en que zona de la ciudad y la densidad poblacional, así como la capacidad adquisitiva de ésta.

respecto a la venta de sus productos (precio del producto, ubicación en los estantes de la tienda y forma de pago).

En la planta productiva, el cambio tecnológico fue hacia una mayor automatización e informatización, y transformó la configuración sociotécnica productiva y del servicio. En lo productivo, desaparecieron plazas, el trabajador se volvió solo un vigilante del proceso productivo (separación entre concepción y ejecución), con poca calificación y escolaridad. No hay movilidad interna, solo se cuenta con dos categorías y el ascenso es por antigüedad. La mano de obra es primordialmente masculina, con antigüedad de más de diez años y salarios por encima de la media laboral. La mayoría de los trabajadores son sindicalizados, de tiempo completo, no hay outsourcing (así está establecido en el CCT). El sindicato es creación de la empresa y responde a los intereses de esta, acuerdos entre sindicato-empresa, con no intervención del Estado, lo que nos permite hablar de un sindicato promanagement, tanto para producción como para ventas.

El cambio tecnológico para la venta (el uso de microcomputadoras de mano hand held para capturar la venta en tiempo real), también transformó a la configuración sociotécnica del servicio. Se despidieron trabajadores, que no pudieron o quisieron cambiar de la nota de venta a lápiz a la hand held en el proceso de venta. Aunque, la tecnologización no significó mayor calificación, el proceso de trabajo de la venta sigue siendo rutinario, repetitivo (separación entre concepción y ejecución), y con recalificación a la baja (se maneja como un celular), y si con más control por parte de la gerencia y del cliente. Los requisitos de ingreso son muy básicos, se requiere poca escolaridad, secundaria para ventas y preparatoria para ser supervisores, aunque ahora se contratan también con licenciatura. Pero, quizá lo más importante, para la selección de personal y su reclutamiento en ventas siga siendo la apariencia física, el esteticismo establecido por la productora del pan (corporativo Bimbo) basado en pelo corto, patilla rasurada, limpio, sin tatuajes, ni aretes en los lóbulos de la oreja. Aunado, con una forma de expresarse verbal y corporalmente y relacionarse con el cliente, aprendido en la empresa. En este sentido, lo que rige al momento de la contratación es contar con un perfil estético, más que con una profesión, y ser recomendado por un empleado interno de la empresa. El salario se integra por el mínimo y por un sistema de compensaciones por la venta, el cual viene a representar la parte mas importante del ingreso y le imprime una intensificación al



trabajo para lograr la compensación y no ser sancionado por no cumplir con los mínimos de venta. Hay posibilidad de escalar a supervisor Hay trabajadores eventuales que se contratan por proyecto, una vez finalizado se rompe la relación laboral. La diferencia con el trabajo clásico es la interacción con el cliente, que le imprime ciertas características al interactuar con otros sujetos (cliente final, flujo de automóviles en el transcurso a llegar al cliente final, policía de tránsito, etc.) La cultura del trabajo y gerencial que se estableció es por resultados. El trabajador cumple las reglas, las metas, (vender de acuerdo a lo establecido), basado en la jerarquía.

En cuanto a Citi-Bank es una empresa de servicios cuyo negocio es la banca universal que ofrece productos centrados en el cliente, y con una estrategia de venta cruzada. La captación es la absorción de recursos directamente del público a través de instrumentos. Es decir, lo que las personas físicas o morales depositan en el banco. Los servicios que presta son el crédito al consumo, las tarjetas de crédito y nóminas. Estos servicios se prestan en las sucursales las cuales dependen de una estructura organizacional estandarizada, jerarquizada y burocrática. Citibanamex es una filial de Citibank, en México su negocio principal es la banca comercial, al proporcionar los ingresos más altos a la filial, y el servicio principal que presta se da en sucursal, a pesar del impulso de la bank on line, y de los cajeros digitales<sup>17</sup>. Las sucursales tradicionales siguen siendo las que mayores clientes atienden, esto hace que el personal principal que labora es el de atención al cliente (cajeros, asesores de cuenta, de inversión, etc.). La filial opera bajo las reglas y controles establecidos por el corporativo (productora del servicio). Define qué servicio se ofrece, como se organiza el proceso, que tecnología debe de prevalecer y quienes van a abastecer de los servicios para que funcione el banco. Subordinación total a la matriz, aunque con poder de decisión en la contratación de personal de base, no así en el gerencial, que requiere del visto bueno del corporativo. La alta tecnología opera en todos los niveles y la estrategia se basó en la automatización e informatización en los procesos de venta

---

<sup>17</sup> Banca Móvil App con 275,895 clientes en el 2014 que 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 y va dirigida a la población que no cuenta con un servicio formal bancario. Transfer Banamex opera a través de la cadena de tiendas Oxxo.

y comercialización, en combinación con lean production-lean flujo, articulación de lo clásico y lo no clásico. Para que funcione en J&T (confluencia entre la demanda y el jaleo), se requiere de la articulación tecnológica entre el centro tecnológico y el software que maneja la cajera en atención a clientes, con la información del cliente y con el servicio demandado. El empleado que maneja la tecnología, no es visible, pero es el que hace posible el engarce del stock de información, aunque al igual que el cajero, no requiere de alta calificación, solo opera el sistema, y ambos no conocen el proceso general del proceso de producción del servicio (al igual que en la manufactura, un obrero, no conoce todo el proceso productivo) (ver Calderón, 2003). Además de que tampoco se anula el trabajo manual. El cajero, teclea, pasa a lector automático la ficha, cella y entrega la boleta de servicio concluido. Trabajo individualizado, rutinario, repetitivo, estandarizado, en gran parte del proceso. Un trabajador realiza todo el proceso de venta y comercialización. La inclusión del cliente en layout (lean flujo) rompe en una parte del flujo del proceso, con la estandarización, cuando no acepta la estandarización de su actividad de compra. La organización se basa en la vigilancia y el control, incluye al cliente en los procesos productivos del servicio y de evaluación. Relación ampliada de control y en las relaciones laborales, en ciertos niveles (cajero). La fuerza de trabajo que da el servicio en cajas, tiene un perfil profesional, pero realiza un trabajo descalificado, simple, rutinario, repetitivo. Pero, al mismo tiempo, se puede hablar, al interno de la sucursal, de un mercado de trabajo diferenciados de mano de obra por niveles de calificación, el trabajador de atención a clientes en ventanilla, donde la calificación es baja, pero el ingeniero que programa o prueba proyectos requiere de especialización, el personal de ventas corporativas tiene una calificación y especialización alta. La intensificación del trabajo y su descalificación-desconocimiento de los procesos, las condiciones de trabajo (flexibilidad en horarios, la rotación de sucursales), lo restrictivo de las tareas a realizar (monótonas, repetitivas, estandarizadas e individualizadas), como la tensión en el manejo de efectivo (si se pierde se paga), y el control del tiempo de atención, deriva en una valorización instrumental de su trabajo mediado en parte, por obtener el bono. Los ascensos la carrera interna, operan, hasta cierto punto, a través de las redes sociales de trabajo. La cultura del trabajo y de gerencia media (sucursal) es

instrumental, basada en el trabajo intensivo, y en los bonos de productividad, al cumplir las metas y resultados establecidos desde la gerencia. Se estableció el outsourcing, externalización de la producción del servicio, en dos modalidades. Una son las empresas forman parte del propio banco y las agencias de contratación externas, para realizar los servicios que requieren mayor especialización, y otros que no son centrales en la producción del servicio directo de venta. En síntesis, las sucursales del banco, dependen y se subordinan a la casa matriz, productora del servicio. Los trabajadores son sindicalizados, pero, es un sindicato de protección y no pueden realizar huelga, al ser definido por el gobierno, como una empresa de prioridad nacional.

Como se puede observar esta nueva forma de articularse proveedores-planta productora-distribuidoras-demanda, rompe con la articulación clásica entre empresas e incluye lo no clásico. La planta productora (tanto en manufactura como de servicio) participa en aspectos que solo le concernían decidir al proveedor y al cliente intermediario. Relación clásica entre empresas que era imposible rebasar por los límites impuestos por la tenencia de las acciones. Ahora los límites de la empresa se trastocan, se rompen, no los define la tenencia de las acciones, sino que el control lo ostenta las productoras. Controlan y definen cómo operar en parte el negocio, en lo productivo controla y definen la configuración sociotécnica productiva de servicios, tanto a proveedores como a distribuidores y se extiende al cliente final. La nueva relación de las productoras con los proveedores, los convierte en un “nuevo sujeto laboral” que interactúa directamente con la empresa y llega a incidir en las decisiones y futuro. Esta relación no es el resultado sólo de una transacción, sino que la interrelación con jerarquía donde se impone la matriz sobre el cliente distribuidor y proveedor, este control se amplía e involucra a los diferentes actores (corporativo, filiales, directivos, jefes, trabajadores) de ambas empresas, Las configuraciones productivas y de servicios se trastocan, el contar con un tipo de tecnología de punta (tecnología de la información y automatizada), con trabajadores de recalificación baja, pero con mayor escolaridad (profesionales) con tareas rígidas, en lean producción-flujo continuo y en J&T. El trabajador realiza un trabajo intensivo, rutinario,

individualizado, simple, en este sentido pese a la informatización, y que los trabajadores cuenten con mayor escolaridad (con carrera profesional o técnica), no anula el trabajo simplificado y requiere de una recalificación por la vía baja. Hay pocas categorías y su trabajo cada vez es más simplificado-aunque intensivo y desgastante, estas características, nos permite denominarlo como “el nuevo trabajador masa” (Hernández, 2017).

Los acuerdos basados en una interjerárquica relación de imposición, y de contradicción para los dueños de las distribuidoras, concesionarias, al no poder decidir sobre su propio negocio. Articulación de la clásico con lo no clásico en una relación ampliada, donde la tecnología (automatización e informática), y el cliente se vuelven esenciales para la articulación entre producción y distribución. Es así, que podemos hablar de una nueva articulación que se redefine en una articulación ampliada entre lo clásico y no clásico, y una nueva de responder a las exigencias del cliente en el mercado, y que se redefine al igual que en la subcontratación internacional (Hernández, 2012) en la nueva articulación donde ya no opera, la división entre clásico y no clásico. La estrategia de control desde las empresas productoras, va en doble dirección, hacia los proveedores y hacia los clientes intermediarios, y se amplía en correlato de la estrategia global de primacía al cliente. Bajo estos supuestos es que hablamos de empresa en un sentido amplio, como una configuración estratégica de control en continuo cambio y conjugando las funciones de producción, distribución, comercialización y venta. Esta nueva articulación fue el inicio de la construcción de la infraestructura tecnológica, no sólo en producción, sino vinculada con ventas, con una plataforma amplia de información. Eje que permitiría conectar a la empresa en red con sus filiales y con la demanda inmediata del cliente para producir por jaleo, pasemos a desarrollar este punto.

### **C). Articulación entre producción por jaleo “pull” demanda inmediata del cliente Relación ampliada entre el trabajo no clásico y el no clásico**

Dentro de las estrategias más importantes de Bimbo, Ford, Telcel y Citibanamex se encuentran las que tienen que ver con el cliente final, aunado a la estrategia de relaciones laborales y sindicales. La reestructuración llevada a cabo desde inicios del dos mil,

hasta la actualidad, se centró en el cambio tecnológico, que permitió la conjunción de la división clásica entre de distribución/ comercialización (ventas) con la de producción, a través de la automatización e informatización (conjunción de proveeduría-producción-ventas). La circulación /distribución, se puede decir, se volvieron el corazón de las configuraciones productivas. Primero al depender de estas la producción, ahora se produce de acuerdo con la venta al menudeo o el cliente global<sup>18</sup> y, segundo, porque el jaleo involucra al cliente/consumidor-cliente final con repercusiones en lo productivo, en lo laboral y el control en relaciones ampliadas. Lo central de esta articulación es que la producción ahora la impone directamente, en tiempo real, la demanda, y no la capacidad instalada como se venía dando hasta antes de esta última reestructuración. En las cuatro compañías a partir de la automatización e informatización el proceso de venta al menudeo jala a la producción y al servicio. Ahora producen de acuerdo con base en la información capturada por los vendedores de las ventas realizadas, por ejemplo en Bimbo a través de la Hand Held (microcomputadora de mano) que portan los vendedores. Estos capturan en la hand held la información de la nota de venta (información de cuanto se vendió, quien la realizó, que producto se vendió y en qué negocio) y en tiempo real es enviada esta información a producción y distribución. De esta manera, el trabajo se simplifica, “no hay errores” y se estandariza, no sólo el proceso de servicio (venta) sino la información que se registra para la toma decisiones. Además, el registro en la Hand Hall de la venta permite a la gerencia un control y supervisión del proceso productivo de la venta y del trabajador, aspecto que trataremos más adelante. En Ford, la producción por jaleo opera de acuerdo con las ventas al menudeo global. El cliente final va a la concesionaria o distribuidora, selecciona el auto a comprar, (modelo, color, precio, financiamiento,). El pedido del cliente en la concesionaria o

---

<sup>18</sup> En México el cliente es global y lo concentra la corporación, que controla de manera centralizada desde la matriz, en un intento de racionalizar la relación entre demanda y producción global, así, lo que se produce, depende de la demanda global de autos.

distribuidora con las características deseadas es enviada en tiempo real a la base tecnológica (que puede o no estar ubicada en la planta productiva), se baja a un servidor, donde se concentra y se enlaza a producción. Se hace un promedio de lo que se requiere cubrir para cada mercado, o sea la producción por jaleo y posteriormente a su comercialización (ventas). De acuerdo con los directivos (síntesis de entrevistas,) las automotrices no producen nada, que no esté vendido<sup>19</sup> y que formen parte de los combos ofertados (por ejemplo, se puede personalizar un auto, pero solo en aspectos ya definidos de antemano por las marcas-color del auto, material de los asientos, tipo de faros o rines, y estas no deben de implicar cambios en los layout). Este proceso de producción por jaleo busca producir en J&T en Bimbo, Ford, Telcel, citibanamex, aunque, no se logre la sinergia total. Es así, que el vendedor en la concesionaria con su sistema informático, el de Bimbo con la Hand held se vuelven en la parte más importante del proceso productivo, al depender de las ventas que realiza cada vendedor en las tiendas de abarrotes al menudeo y del menudeo global la producción. Así, el cliente (tiendas de abarrotes, concesionario-distribuidor, sucursal bancaria) se vuelven los intermediarios principales (definen qué y cuantos productos vender, que características, colores, sabores, etc. ) entre la empresa y el consumidor, que viene a ser el cliente final. Esto hace que los procesos de comercialización se complejicen, y se juegue entre tres actores gerencia-cliente-consumidor/cliente final en una negociación de primer orden que complementa la articulación entre planta productora-proveedores-distribuidores. Este proceso de venta (vendedor-comprador-cliente final), así como el servicio (posventa), requiere de las interacciones entre vendedores, concesionarios-distribuidores con sus clientes, y del trabajo del cliente. Por ejemplo en Bimbo, se busca establecer cronométricamente un proceso estandarizado, taylorizado de la venta a través de la hand held y el cumplimiento de las normas: visitas diarias al cliente, en la misma hora y día de la semana, cumpliendo el mismo proceso de retirar el producto caduco, surtir el producto que falta e

---

<sup>19</sup> Las concesionarias por contrato deben de comprar un porcentaje de autos a las automotrices, y poner en venta en la concesionaria. De esta manera, si un cliente no desea esperar a que le surtan el auto que desea, puede adquirir uno del stock de la concesionaria (síntesis de entrevistas a informantes claves, de junio a agosto de 2018).

introducir la información a la hand held en tiempo real. En este punto de la venta el cliente, es activo al aceptar esta estandarización de su propia compra (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, que atienda a la hora prevista al vendedor, que acepte el orden de los procesos de la venta, y que sea rápido. Es decir, requiere de un arreglo negociado entre cliente intermediario-gerencia-empleado vendedor, para cumplir con la economía del tiempo diseñada y establecida desde la gerencias. Sin embargo, al no formar parte de la planta de empleados de la empresa el cliente final, este puede romper, cuando quiera esta estandarización de la venta-compra. Por ejemplo, no estar el cliente en la hora y día acordada con el vendedor, o dar prioridad a la compra de otro producto y no al de Bimbo, o simplemente el tráfico de automóviles impida llegar a la tienda de abarrotes, volveremos a este punto.

### **El jaleo “pull” en la producción y circulación en servicios no clásicos**

En las empresas de servicios no clásicos, como los bancos y la comunicación, un elemento y muy importante, para que se lleve a cabo el servicio es que estos no se producen sin la intervención del cliente/usuario. Esta, puede ser interacción cara-cara o no entre vendedor-cliente, aspecto diferencial importante con el trabajo clásico. Por ejemplo, el jaleo, en el servicio de comunicación vía celular, consta de tres momentos articulados para lograr el servicio, a). En la venta, el servicio descansa en el trabajador-asesor o distribuidor, trabajo interactivo cara a cara o por internet entre el trabajador y el cliente, b). La conectividad del servicio, conectividad entre el emisor y el receptor, relación entre cliente-cliente-datos-información, no implica la relación cara a cara con personal de Telcel. Producción, circulación y consumo en un sólo momento, c). El servicio de posventa (atención a clientes), interactivo (trabajador-cliente) puede generar conflicto que puede ser simbólico, o escalar y tornarse violento o legal. Emociones no controlables con repercusiones en lo objetivo de la relación. El proceso de venta por jaleo, opera de la siguiente manera, la venta se registra en el servidor (software), qué asesor- distribuidor realizó la venta, qué venta realizó, cuántos y cuáles productos se vendieron, día, hora y lugar de la venta, tiempo en que se realiza la venta (al igual que en Bimbo con la hand held). El trabajador introduce la

información, solicita autorización de la venta. Una vez obtenida, factura, realiza el papeleo burocrático, y la información la envía en tiempo real al centro de información, la conectividad se realiza de acuerdo con las ventas, **producción por jaleo**. **La conectividad** no se produce de acuerdo con la capacidad instalada, sino con la demanda inmediata. Jaleo de venta individualizada en cascada. En el servicio bancario, 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 (servicio) o se compra el servicio por el cliente (demanda por jaleo). Este momento a su vez depende, para su ejecución y eficiencia, de la capacidad tecnológica instalada, la gama de productos ofertados, y del stock de información del cliente, todo en J&T. En otras palabras, articulación entre demanda inmediata y comercialización y venta en J&T. La producción del servicio descansa, en este momento 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, en que deben de coincidir ambas informaciones, no se puede obviar, pues es la 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. De nuevo, 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 venta-comercialización-producción. Todo, de acuerdo al diagrama diseñado, y para que se cumpla con la eficiencia diseñada, debe de haber una sincronía y engarce entre el momento que está el cliente en la ventanilla y solicita el servicio (este debe de ser de segundos) y el tiempo que tarda el flujo de la información (stock de información en justo a tiempo por producto o pieza). Es decir, que la información del cliente (inventario de información) debe de estar actualizada y



con la información del cuenta habiente cuando se necesite (sin retraso), para no crear filas en espera, esto es en “lean prouction, lean flujo”. Ahora se puede decir, que 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 el cliente asuma ser vigilante y que responda con rapidez una vez aparecido en pantalla el número que porta para ser atendido. El cliente, también debe de trabajar en la operación de la venta y el servicio, al igual que en Bimbo, Ford, Telcel. Trabajo oscurecido y no pagado, pero que si genera valor a la empresa. En otras palabras, el cliente se vuelve central en la relación ampliada para la producción y circulación. Al centrar la estrategia productiva en el cliente, como lo refiere de forma más precisa la estrategia de la Mercedes-Benz, “se pasa de una cultura productiva centrada en el producto a una centrada en los clientes” (Michelli, Joseph, A., 2016:21). Las empresas dependen en parte importante ahora, por un lado, del cliente y su satisfacción y lealtad, y por otro lado, del vendedor de la empresa, del concesionario-distribuidor, en relación al buen trato al cliente, de la habilidad para vender, conocimiento y manejo del producto, o de la capacidad de convencimiento para que el de la tienda de abarrotes compre los productos de Bimbo, del buen servicio en la inter-conexión, o de resolver el problema en la ventanilla al cliente. Esta relación directa con el cliente final es meramente interactiva, con dosis fuerte de simbolismos, donde entran en juego los intereses, pero también las emociones, las diferentes estéticas, lo cognitivo, lo ético, lo moral, la lealtad, sin olvidar que detrás hay un proceso productivo que se engarza con la dinámica del jaleo (venta al menudeo).

La negociación de segundo orden es cuando los acuerdos de la negociación de primer orden bajan al piso de la fábrica, concesionaria, distribuidor, tienda de abarrotes, sucursal, y son los encargados de hacerlos operativos con el cliente final. La nueva configuración del negocio y sociotécnica de la producción y del servicio ahora es correlativa al cliente y al sistema automatizado e informático, tanto en manufactura como en servicios. El tratar de producir de acuerdo con la demanda global complejiza las relaciones con la producción, y lo planeado se vuelve incierto por la diversidad de actores, instituciones e intereses que intervienen (Hernández, 2017). Hay factores que inciden en la no sinergia entre ventas y producción, unos tienen que ver con la parte

más estructural, además, de las circunstancias no previstas, y por lo tanto no controladas, y que también fijan límites estructurales. Por ejemplo con el crecimiento de las plantas automotrices, este ya no depende solamente de una política de inversión de la corporación, sino también de las posibilidades de que el producto, además, de ser demandado, pueda ser exportado al país para el que la plataforma global fue establecida para surtir ese mercado<sup>20</sup>. O simplemente por las fallas en la tecnología, en el celular, en el auto, por esperar en la fila ante la falla de lean flujo. Es decir, finalmente la sinergia total entre ventas y producción no se da en su manera total, y se vuelve más un referente que un hecho. Esta nueva forma de producir es un proceso de trabajo diseñado y establecido desde la gerencia, donde el trabajador y el cliente son entrenados para hacer en el menor tiempo posible el proceso de venta y circulación, tratando de cronometrar, de estandarizar el proceso de venta-compra, como se vio en las cuatro empresas analizadas. Pero como también se mostró, al ser contemplado el cliente como parte del layout del servicio (como se vio en el servicio de comunicación, bancario, venta de Bimbo o Ford), y por lo tanto, ser incluido como parte de la productividad y calidad del servicio. Este (el cliente), rompe con la posible tentación de ver en esta articulación una configuración taylorizada del servicio- sin negar la intención de contralar esta interacción de acuerdo con los intereses de las gerencias, pero la inclusión del cliente rompe y hace la diferencia con un taylorismo establecido en los trabajos clásicos. En la interacción entra en juego simpatías, “don” de gente, ponerse la camiseta, convencer. Pero además, la parte cognitiva (conocimiento del producto que vende), de razonamiento cotidiano (que ofrecer y

---

<sup>20</sup> Esto no fue contemplado por la planeación estratégica de Ford. A pesar de ese intento de racionalizar la relación entre demanda y producción, no todo es calculable, pueden influir otros factores por ejemplo, los institucionales y políticas de Estado que no estaban previstos y pueden fracasar la relación, “ la norma 55” impuesta en Argentina y Brasil baja la producción en México y la planta produce por abajo de su capacidad, el cambio de un gobierno que abandere otra política económica, como pasó con el TLC entre EEU y México, que busca cambiar clausulas y convenios y cuya renegociación aun es incierta.

como ofrecerlo), la ética de la competencia con el cliente y sus necesidades. Esta interacción forma parte del proceso de circulación y venta. Al ser interactivo y depender en parte de la relación simbólica que se establezca. Este proceso estandarizado es frágil y la ruptura puede suceder en cualquier momento. Lo que sí es un hecho, es que la relación entre vendedor (empleado) y (comprador) cliente final se vuelve consustancial a la producción, y requiere para su éxito de una interacción entre vendedor/concesionario-cliente final. De ahí, que las gerencias en su afán de contar con clientes leales consideren que estandarizar, “controlar” en una única manera de hablar, de vestir, de sonreír, tanto al vendedor como al cliente puede llevar a un cliente leal, evitar errores y con esto ahorrar costos. Es articular lo clásico a lo no clásico del trabajo, en un afán de control ampliado al cliente final y al empleado vendedor a través de la implementación de técnicas como lean producción-lean flujo por parte de las gerencias. Que tampoco quiere decir, el establecimiento del toyotismo (participación del trabajador o cliente en las decisiones) y si, la búsqueda de la racionalización de la producción y del servicio. Que los empleados vendedores, no oferten productos de más, y que tanto las empresas como los clientes tampoco tengan o se tenga el menor stock, ya sea en producción o en la circulación (concesionaria, en la tienda de abarrotes, en el banco, en los CAD o distribuidoras). Así, se ahorra en costos, al bajar el desperdicio por caducidad o por producir más de lo que el mercado demanda u ofertar lo que no se puede producir.

**D). La configuración sociotécnica de estrategia de control de lo clásico ampliado a los servicios: las técnicas lean production-lean flujo (six sigma):** lo clásico y no clásico en las empresas. One Ford, disneylización, trabajo de cuidado, ampliadas al cliente, al empleado de ventas, subjetividad y control

One Ford es la estrategia productiva implementada para la producción en la manufactura de autos. Es la simplificación de la organización basada en la estandarización, simplificación y control a través de las técnicas lean production-lean flujo. En la práctica implica una “única manera operativa de ensamblar”, el proveedor entrega el kit (integración de varios componentes) y el trabajador lo ensambla en una

simplificación de los procesos y calificación. Esta única manera de operar impone una disciplina en la producción y la estandarización de los procesos, que es igual a una única manera de producir bajo la técnica six sigma (conformada por una mezcla de las técnicas de calidad y de control de Honda y Toyota). La estrategia global de las grandes empresas productoras en su articulación con las grandes distribuidoras (servicios), y con la producción por jaleo, ahora no solo buscan la inducción de los clientes al consumo de sus productos, sino la lealtad y la recuperación de la experiencia, subjetividad reducida a las emociones (para nosotros la subjetividad se configura en una multidimensionalidad, donde entran en arreglo lo emocional, la estética, lo cognitivo, el razonamiento cotidiano, la moral, lo ético) del cliente en el proceso mismo de venta. Nueva conceptualización sobre qué es lo estratégico en la empresa ampliada (articulación entre lo clásico y no clásico), y sin duda que es el cliente. Por eso se vuelve importante crear una experiencia de venta y servicio diferenciada “escuchar, lograr empatía, añadir valor y deleitar” (Michelli, 2013:32), como en el modelo de Disney<sup>21</sup> (crear magia, un ensueño de acuerdo a cada land); crear una cultura de excelencia en la experiencia en los clientes finales en la experiencia comercial, como se da con los huéspedes en un hotel (idem). La finalidad crear un estilo uniforme dando a los productos una identidad de marca (ídem). Pero a la vez de crear “magia”, esta debe de ser sin fallas en la vida de los clientes finales. Cobra importancia la vida y anécdotas de la gente en una idea de “cuidar al cliente”<sup>22</sup> ampliando el servicio a la vida cotidiana de este, ya no solo se trata de arreglar el auto, sino interesarse en el cliente (Michelli, 2016:34).<sup>23</sup> Empero, esta interacción debe de dar certeza a las empresas, y la forma, para ellos, de lograrla es estandarizando, controlando la interacción entre el vendedor y el comprador desde las gerencias. Además debe de ser medible esta interacción subjetiva, arrojar datos sobre el

---

<sup>21</sup> Ver Byrman, Alan (1999) para profundizar en el modelo de Disneylización

<sup>22</sup> Se retoma el enfoque sobre el trabajo de cuidado que hace referencia al cuidado o encargarse de los demás, donde el trabajo emocional y la moral juegan un papel importante (ver cap.1)

<sup>23</sup> Por ejemplo, el servicio de apoyo al cliente, cuando se descompone al auto y la concesionaria se ocupa de ir por el auto, y proporcionan uno mientras arreglan el desperfecto. Habría que agregar las restricciones que impone este servicio, como el poder salir a carretera o no.

funcionamiento del cuidado y la magia creada para el cliente. En otras palabras, búsqueda de control subjetivo (emociones, estéticas, conocimiento, razonamiento cotidiano, lo familiar) en bien de la marca, para lograr identidad y lealtad, pero también rentabilidad para la empresa. En otras palabras, tratan de establecer una nueva configuración productiva y del servicio basada en la disneylización y el trabajo de cuidado<sup>24</sup> de la venta y posventa, “magia y ensueño de la relación mercantil basada en la centralidad del cliente sobre el producto. Control ampliado del proceso de servicio (hacia el cliente final, además del vendedor), con repercusiones en lo laboral. Estos son los ejes desde los cuales van buscar operar la estrategia de servicio, con la pretensión de un modelo global del servicio (configuración del trabajo no clásico) con elementos de la producción clásica. Pasemos a analizar las contradicciones, limitaciones como implicaciones.

En las gerencias hay una idea de Taylorizar los procesos y las interacciones en relación ampliada de control. Por un lado, desde las gerencias se busca que la implementación de lean production (metodología-técnica basada en las técnicas de calidad y control que se establecieron en la producción clásica) en su versión simplificada six sigma. Esta organización del trabajo, se traduce desde las gerencias, en una misma manera de vender, bajo los principios de mejorar procesos (de venta y servicio), evitar los desperdicios, estandarizar tiempos y movimientos, quitar las repeticiones y controlar procesos y productos a través de la tecnología automatizada y la informática. Pero, al mismo tiempo ampliando las técnicas lean production-lean flujo, para controlar las emociones tanto del vendedor como del comprador. En la búsqueda de un control subjetivo, al inducir a los consumidores y obteniendo ganancias (venta de producción subjetiva). Perdiendo de vista, por un lado, que la relación de venta (empleado)-compra (cliente) es interactiva, y conlleva tanto la dimensión material como la simbólica. Esta última en su multidimensionalidad (no solo las emociones) en un intercambio de símbolos, conocimientos, estéticas, emociones, razonamiento cotidiano, de necesidades simbólicas, procesos difíciles de apropiarse, controlar o permanecer, pues lo situacional entra en juego y puede

---

<sup>24</sup> Para el trabajo de cuidado ver Arango, LG. (2011)

romper con lo simbólico de ese momento. En otras palabras, el proceso de servicio se construye en el proceso mismo del servicio, en la incertidumbre y entre a los menos dos actores en la que se da un arreglo con las especificidades con respecto de la producción material. (Por ejemplo, que se materialice en la calidad del producto, la resolución de un problema. En un juego de intereses (relación mercantil) con capacidad de intervención, de veto, de aceptación, para lograr el consenso del servicio entre los actores en juego. Agencia de los actores en un proceso de construcción social del servicio. En este sentido, el querer llevar la estrategia One Ford implementada en la producción automotriz a los servicios de venta (en Telcel, Bimbo, concesionaria, sucursal bancaria se busca aplicar lo mismo, en unos más conscientes) y posventa, estableciendo una rutinización y estandarización de la interacción a seguir en el servicio, resulta de cualquier forma, azaroso. Control y estandarización de tiempos y movimientos =palabras estandarizadas=sonrisa medida, mirada profunda=no cometer errores, cero desperdicio de tiempo, con resultados en un mejoramiento de proceso de venta. Esta tecnificación de la interacción resulta ser, en algunos casos, más una guía, la cual requiere de constantes improvisaciones, frente a una relación con fuerte contenido simbólico entre vendedor y el comprador. Por otra parte, el cliente no es un empleado de la empresa, y por lo tanto, obligado a seguir el lean flujo-lean production de la interacción (responder con monosílabas, no preguntar lo que está en el libreto, no enojarse, no intimar, no pedir lo que no está en el combo) y contener las emociones. En el cliente, no hay contradicción entre tener que controlar las emociones como lo dispone la gerencia, y su self (Hoschild, 1980). Esto lleva en la interacción a salirse del guión, de hecho lo rompe cada vez que no está de acuerdo, tiene dudas, o no le parece bien el servicio recibido, y esto no puede ser controlado por la gerencia, como si lo puede hacer con el empleado que brinda el servicio, al ser su empleado<sup>25</sup>. Aunque este, también puede en determinado momento, romper con el guion (control subjetivo impuesto por las gerencias), entrar en contradicción entre su self y el control de la gerencia sobre su comportamiento, e interactuar basado en un

---

<sup>25</sup> Varios empleados narraron la importancia de la evaluación y sus repercusiones, pero al mismo tiempo la solidaridad de los compañeros y jefes frente al cliente, que es visto como enemigo (síntesis de entrevistas).

simbolismo violento o en una práctica con consecuencias negativas para el cliente final. Por ejemplo, cuando un asesor de los CACs hace sentir mal al cliente final con gestos (forma simbólica) o lenguaje que apela a lo técnico, y le hace saber al cliente que no sabe de celulares y su funcionamiento. En otras palabras, no siempre es posible controlar al empleado y mucho menos al cliente final.

Al tratar de conjugar las gerencias, esta parte dura de la estrategia de control a través de lean production-lean flujo, e inducir un control subjetivo de la venta hacia los clientes finales, están articulando lo clásico con lo no clásico en una nueva configuración en la que el cliente forma parte de esta. En la nueva estrategia basada en la centralidad del cliente, no solo les interesa dar el servicio, sino generar lealtad a la marca a través de la producción simbólica. Venta de imaginarios de lo que significa comprar y manejar un auto, o el sentirse parte del territorio nacional por contratar el servicio con Telcel (varios clientes entrevistados, manifestaron el estatus que les daba contratar con Telcel el servicio de conectividad), porque el pan me llega calentito, del horno a mi mesa, el empleado de la ventanilla me entendió y ayudo a cumplir el deposito con una sonrisa. Todo en un performans con el cliente final, en una venta subjetiva de emociones (mercantilización de las emociones) que involucra lo estético, lo cognitivo, la clase social o estrato socioeconómico, en una coproducción de símbolos. En otras palabras, búsqueda del control subjetivo (no solo emocional) del cliente para la compra del auto de sus sueños, el celular inteligente que me acerca al territorio nacional, el banco nacional, o al pan recién horneado, dentro del número limitado combos con los elementos establecidos para su elección<sup>26</sup>, con el telón de fondo del espacio estético creado para generar la sensación de lo especial, y el empleado con la imagen que representa el sueño del cliente<sup>27</sup>. Es decir, lo relacional se vuelve un eje que define en parte el éxito de las ventas. Se capacita al personal en cómo atender al cliente y dar confianza, hay manuales que deben de aprender de cómo ver a los ojos al cliente, sonreír (la cajita feliz de McDonald's), para dar la confianza y se vuelva un cliente leal, todo en una economía de tiempo. Esta

---

<sup>26</sup> La participación es limitada, en el sentido de las posibilidades reales de elegir la especificidad del producto que se quiere. Se puede elegir por ejemplo, el color del auto, el tipo de vidrio polarizado o no, si los fánels son redondos o cuadrados

<sup>27</sup> Antes de la implementación de esta estrategia centrada en el cliente, los fabricantes solo pedían a los distribuidores que se ajustaran a los lineamientos de marca y a una exposición correcta de sus símbolos (Michelline, 2016: 31)

mercantilización de las emociones, de la magia y el ensueño en una disneylización de la venta, o el tratar de hacer más fácil el proceso de espera, y proporcionen un auto, mientras se repara el auto propio, de acuerdo a mercedes-Benz es “preocuparse por los demás”, practica que encuentra su limite en la materialidad del producto. Finalmente el auto de mis sueños, la magia de manejarlo, tiene sus limites en los limites de la propia materialidad del producto, en su funcionamiento (calidad, costo del mantenimiento). Así, cuando el auto falla y no se arregla correctamente, o no se entrega el vehículo nuevo el día y la hora prometida, cuando el celular falla o la conectividad no se logra, o el banco se equivoca en el cobro de la tarjeta de crédito, la magia se pierde, el ensueño desaparece, e impacta en la satisfacción del cliente. En otras palabras, la diferencia con el modelo de Disneylización y el trabajo de cuidado es, que lo que se vende no es solo la producción simbólica, y las interacciones son más que relaciones estereotipadas. Son coproducciones del trabajo emocional (del vendedor y el comprador) con referentes de la cultura del cliente en relación a la idea que pueda tener sobre el auto, el celular o el consumo de pan, en una relación de clase, donde los colores, olores, el trato, los ritmos definen, además de lo material y lo económico la transacción de venta-compra. Esta relación implica lo subjetivo en su multidimensionalidad, pero también lo material en sus especificidades y resolución de problemas, en otras palabras con la configuración socio técnica productiva y del servicio. Así, el querer reducir en su teorización y práctica la nueva configuración de productiva, de circulación. Es simplificar y dejar de lado, que el cliente final interviene en el proceso de trabajo de venta, con grados diversos e intensidades de interacción, rompiendo o reconfigurando, negociando las pretendidas linealidades de la venta (taylorización de lean production – lean flujo). Para conservar y generar lealtad en el cliente, no basta con el cuidado personalizado, el compartir- en performans o no, su tragedia y deseos de recuperación, requieren de la materialidad de la resolución del problema, el cuidado pierde su intención y los buenos deseos no bastan. Así, la inducción a los consumidores para obtener ganancias en una venta de producción subjetiva, coproducción entre el vendedor y el consumidor, no siempre redundan en la



lealtad a la marca y por el contrario si puede sufrir fuerte deterioro la imagen de la marca<sup>28</sup>. Sin duda, hay una incorporación del trabajo emocional, pero también de lo estético, moral, cognitivo, de clase, generando interactivamente con el cliente signos, símbolos y significados puestos en juego en el propio proceso de trabajo. Añadiendo trabajo el cliente y un tiempo de trabajo, así como ciertas calificaciones no reducidas a las manuales (ver cap.1 y 11 de este texto). Empero el cliente, se niega a estandarizar su conformidad como su inconformidad, sus sentimientos e intereses, así la resistencia aparece y el control subjetivo con sus signos y símbolos pueden diluirse, y la organización lean producción-lean flujo ceder ante los ritmos y asimetrías de la cadena de montaje y del flujo como resultado de la interacción ente el empleado-vendedor- el cliente final- y la materialidad del producto, en una relación de poder, donde el cliente, lo puede ejercer, con mayor libertad que el empleado-vendedor. Esta nueva relación entre empleado vendedor-comprador, cómo dice de la Garza da cuenta de cómo capitalismo se ha apoderado del campo de los significados y los ha mercantilizado, y como el trabajo de cuidado se vincula con relaciones de producción y opera dentro de la dinámica de rentabilidad de las empresas junto a las condiciones materiales de la empresa que demanda las configuraciones sociotécnicas [calidad, tecnología, perfil de la mano de obra, culturas, clientes]. Visión diferente de los que consideran, que la incorporación de las emociones no es un trabajo que genera valor. El cliente es receptor del servicio, y se vuelve a la vez emisor de los aciertos o no del servicio hacia las gerencias<sup>29</sup>. Recuperación de la experiencia (subjetividad) del servicio a través de la medición (métricas) de la aplicación de encuestas telefónicas o directas en el establecimiento de ventas. Donde se pide al cliente que trabaje al

---

<sup>28</sup> En un estudio realizado a distribuidoras y concesionarias de todas la marcas en México da cuenta de como el índice de satisfacción baja en 25% por no entregar el auto más limpio que cuando se dejó para realizar el servicio de mantenimiento o reparación en la distribuidora o cencesionaria , o cuando no se cumple el compromise de entregar en tiempo y hora y día programado, el índice de satisfacción baja en 16.7%, hecho que se traduce en las ventas y en un futuro en la incertidumbre si el cliente vuelve a seleccionar o no la marca (Gómez Gerardo, 2018)

<sup>29</sup> Un estudio realizado en el Estado de México muestra como la falta de cumplimiento en la fecha y hora de entrega del vehículo, la falta de limpieza en las concesionarias, en los talleres, esta correlacionado con la lealtad a la marca (Carreta L. Y Herman F,2013)

evaluar la calidad, e incluye, dependiendo del servicio: evaluación del vendedor, el tiempo que invirtió en la compra, en que respondieran a sus problemas, dudas, el trato dado, el cumplimiento de lo ofertado, si le mostró o dio todas las opciones para decidir (información estandarizada para el cliente), en cuanto productos y resolución de problemas, todo simplificado y ofertado en combos para elecciones rápidas y sin complicaciones para el trabajo del cliente. Pero a la vez queriendo generar una idea de flexibilidad variabilidad en las opciones a elegir, cuando en realidad es limitada la oferta de productos que es posible adquirir. “Control ampliado”, mutuo entre empleado-cliente final con implicaciones laborales y en el proceso de trabajo. La evaluación del cliente puede repercutir en lo laboral del empleado, le pueden llamar la atención, pero a la tercera vez puede ser sancionado o en un extremo despedirlo<sup>30</sup>. De los proveedores, depende la producción de las piezas que se producen por jaleo y en J&T. Esto hace que pueda no tenerse la pieza en stock, e implica esperar a su fabricación conforme a la demanda (jaleo) o localizarla donde si cuentan con ella. El tiempo en recibir el taller de reparación (sea en concesionaria o distribuidora) la pieza nueva para ser sustituida la dañada, con la calidad requerida, no es controlable por las gerencias de la automotriz, ni por las talleres sino que entra un tercero, relación ampliada entre ventas-servicio-producción-proveedores. Lo mismo pasa con los ingenieros que arreglan el celular, o el sistema tecnológico caído en la sucursal del banco, de ellos y la tecnología, dependen de que se dé el servicio y el tiempo que tarda en funcionar el sistema o el celular. En otras palabras, no basta con recuperar las emociones, por las que pasen los clientes, y ser transmitidas a las gerencias para asegurar experiencias integrales sin contratiempos, o con la menor carga “emocional, puesto que estas se construyen en relación con la configuración sociotécnica productiva y del servicio ampliado. Diferencia sustancial con el trabajo clásico, la participación del cliente, y la búsqueda de su inclusión, al ser un referente de la evaluación del servicio, de la calidad de los productos, de lo que demandan. Es así, que

---

<sup>30</sup> Un empleado de ventas, narra cómo al realizar la encuesta al cliente sobre el proceso de venta (esta encuesta se realiza, en la compra o no del auto), estos responden más por la situación en la que se encuentran en el momento de la entrevista (están trabajando, tienen prisa, etc.) que por servicio prestado e incluso no se acuerdan si se les mostraron todas las opciones de modelo

el cliente pasa a ser, de un consumidor sin rostro a un cliente activo con voz, al que hay que incorporar y controlar como parte de la estrategia productiva y laboral. Al incluirlo a él y su evaluación, como si fuera parte de los trabajadores que trabajan para la empresa y como parte de la estrategia global. Nuevo paradigma productivo y circulatorio que busca ir más allá de una estrategia particular y convertirse en una nueva configuración productiva circulatoria.

Rupturas en la forma de concebir y llevar a cabo los cambios productivos, así, lo clásico de la producción se trastoca, y lo no clásico se vuelve estratégico para la producción. Nueva relación ampliada entre circulación y producción, donde la interacción del cliente final con el empleado de ventas, con el concesionario, negociando, convenciendo, generando información, influye en la producción en relación ampliada, al ser tomado en cuenta en que producir, cuanto producir y para qué mercado. De esta manera se incorpora al cliente en los procesos productivos como relación ampliada que realiza parte de del trabajo necesario para que proceda la producción y el servicio. El cliente añade valor, y es un nuevo sujeto laboral que lleva a una nueva articulación entre circulación-ventas y producción-proveedores en relación ampliada con el cliente final y control ampliado y flexible entre las divisiones. Articulación entre venta/circulación-cliente final- producción-proveedores vía la automatización de la información, buscando el J&T.

### **Configuraciones estrategias productivas y circulatorias de las multinacionales en México: red de configuraciones**

Nuevas estrategias y formas de llevarlas a cabo están presentes en las empresas multinacionales en lo global. Un eje central, de estas estrategias, y que se vuelve esencial para entender la forma en que operan, tienen que ver con la conjunción entre producción y servicio (ventas), como parte integral del negocio, a través de la informatización y la automatización. Es decir, lo novedoso y lo nuevo en las estrategias empresariales reside en la importancia y re-descubrimiento de la informática ligada a la producción y al cliente. Ahora las empresas cuentan con un

sistema de información automatizado que enlaza desde la recepción de insumos con producción y ventas en tiempo real. En este sentido ya no se produce con base en la capacidad instalada de la producción y los servicios, sino de acuerdo con la demanda inmediata del cliente, a lo que denominamos producción por “jaleo”(diferente al Kan van y a la empresa red de Gereffi, como se ejemplifica en el cap 1 y2 de este libro) . Ejemplos de ésta estrategia productiva y circulatoria son las multinacionales en México como Bimbo, Ford, América Móvil (Telcel) y City-Banamex.<sup>31</sup> Son cuatro corporaciones que conjugan las funciones de producción, distribución, circulación. Si bien, lo central, de dos de estas empresas (Bimbo y Ford) es la manufactura (la primera su principal producto es el pan de caja, y la segunda automóviles ), y las otras dos, tienen como función central la producción de servicios (América Móvil (Telcel) y City-Banamex la primera en telecomunicaciones y la segunda en el servicio financiero, podemos hablar sin embargo, que se articulan, en un sentido ampliado ambas configuración productivas, al incorporar lo no clásicos (interactivo, simbólico y la participación del trabajo del cliente) a lo clásico de la producción, al conjuntar la producción, la venta y la circulación (trabajo interactivo). Además, de entre producción y proveedores, que implica al cliente/usuario (De la Garza, Hernández, 2017). En las cuatro corporaciones, el “Jaleo” es propiciado por el cliente final en un proceso de venta al menudeo (el vendedor de Bimbo en la tienda de la esquina, el vendedor y cliente en la ventanilla de la sucursal bancaria, la venta y compra de tiempo aire en Telcel o la venta de autos en la concesionaria). Todas las ventas en tiempo real son enlazadas con producción, y van a repercutir en la programación de cuanto vender, cuanto y que producir. Está venta al menudeo y su correlación con la producción no podría darse sin la informatización y la automatización de procesos. Información vinculada entre proveedores-producción-cliente intermediario-circulación-ventas. Producción y servicios de acuerdo con la demanda inmediata o de acuerdo a la cadena global (producción y venta por jaleo, por ejemplo Ford), en J&T.

---

<sup>31</sup> **Las cuatro son multinacionales** reconocidas por su presencia en el mundo, tanto por el número de empleos generados en el nivel internacional, como por los porcentajes en ventas en el extranjero (más del 50% se realizan fuera del país de la casa matriz). Así como por la producción generada o servicios realizados fuera del país de origen del capital, y por ser empresas icono en los servicios o manufacturas que prestan.

Esta nueva forma de producir, trastoca a la configuración sociotécnica tradicional, se amplía a los proveedores y a las divisiones de producción y ventas al interior de las empresas, se rompe con el límite de la empresa. Es decir, las relaciones entre empresas y el control y el límite entre estas, lo daba la tenencia del capital. Ahora, las empresas se articulan entre sí (proveedor- empresa productora-distribuidor-concesionario-cliente final), estableciendo una configuración de relaciones en la que el control de los procesos no dependen de solo una de las partes, sino que pareciera que se articulan en una relación interjerárquica donde lo central y quien toma el control es la parte productiva, rompiendo con la idea clásica de la propiedad del capital y con los límites de la empresa. De esta manera la parte productiva subordina a las ventas en una articulación nueva entre producción y distribución (concesionaria,-distribuidoras-tiendas de abarrotes-sucursales bancarias). Esto nos lleva al concepto ampliado de empresa, de control ampliado y flexible (Hernández, 2012). El control se vuelve, en uno de los ejes esta nueva relación. Esta estrategia productiva impacta y se conjuga con la estrategia de relaciones laborales y sindicales. Articulación amplia entre lo clásico y lo no clásico, por y entre niveles, con repercusiones entre ambas configuraciones (la clásica y la no clásica) en las prácticas laborales y en las condiciones de trabajo (Hernández, 2012). Esta nueva articulación nos habla de una nueva configuración de configuraciones articuladas con circulación-ventas y con los proveedores. En una relación de control por las productoras y de dependencia tanto de proveedores como de las distribuidoras. Relaciones asimétricas de poder, basadas en la jerarquía impuestas por las productoras. E implica una negociación de primer orden, donde la productora rige las condiciones sobre las cuales se va a operativizar la articulación en la práctica.

**La configuración sociotécnica** se basa en la informatización y la automatización, en una combinatoria de lean production- flujo-lean production, con la organización del trabajo. Sin embargo, en ventas esta implementación de lean production-lean flujo pasa por la medición del cliente, que no forma parte formal de la empresa, donde lo subjetivo (simbólico) y lo material le imprimen otra dimensión y no pueden asimilarse como igual a la manufactura, ni definirse como taylorismo engarzado con elementos de toyotismo (reintegración de tareas, trabajo en equipo, participación de

los trabajadores en decisiones de la producción y una identidad con la empresa y el trabajo). El Lean –production-lean flujo basado en técnicas de control y de calidad, su simplificación alude más al control, solo que ahora ampliado al empleado vendedor-comprador. Lo rutinario y el disciplinamiento del cliente, pasa por situaciones específicas (que involucra el tipo de venta, de cliente y vendedor), además, del monitoreo permanente de los actores, así, la discordancia entre seguir la regla y la práctica conveniente, puede desencadenar lo contrario. Es decir, en todo momento, la intervención de lo reflexivo esta en forma potencial de vigilancia. Podría pensarse más en una configuración nueva- y no conceptualizarlo solo con base en lean production-lean flujo-F&T, donde la importancia del cliente, transgrede y pasa a formar de esta configuración. La idea de una disneylización o trabajo de cuidado (venta subjetiva y de cuidado, inducción de la venta para obtener ganancia) o de toyotismo de la circulación, son otras reducciones de la nueva articulación entre lo clásico y lo no clásico, sin negar su importancia. El elemento nuevo, de la nueva configuración es el cliente final ligado al informático-productivo. El procesos de venta-compra subjetiva, es una una coproducción, es decir, es una construcción social. Que resulta del arreglo entre lo simbólico y lo material, en articulación con la configuración sociotécnica- de forma consciente o no, tanto de la productora como de la distribuidora (compra-venta en J&T, recibir el auto en el tiempo acordado, con las especificadas solicitadas, sin fallas, con calidad, personal calificado, tecnología de punta en la producción como en el seguimiento de la venta, etc.). En este sentido, su teorización como configuración de configuraciones, no puede reducirse a la interacción entre cliente-consumidor con el empleado, y sus aspecto subjetivo, sino ubicando esta interacción en el sentido amplio, en la articulación con los otros niveles, que hacen posible la construcción social de la venta en articulación con su materialidad. Es decir, en su contextualizad (configuraciones estructurales que presionan) y materialidad. Por ejemplo, en la relación de dependencia con los productores de las mercancías que se venden (tipo de producto, calidad, precio, justo a tiempo). Si hay crisis económica o no, con los descubrimientos tecnológicos nuevos (conectividad, auto autónomo, etc.). En ventas además de la intensificación, está la tensión por la vigilancia y control del cliente final como de las gerencias, que fijan los ritmos, pausas y la evaluación que puede

repercutir en lo laboral. Mayor Control ampliado al cliente sobre el proceso de servicio, control burocrático, vía la tecnología, cámaras de vigilancia. Esto permite fijar responsabilidades a través del sistema informático (Hand Helad, la plataforma digital) del supervisor, -cliente final (consumidor). Al mismo tiempo el cliente final, trabaja, en ocasiones, para recibir el servicio que requiere. La evaluación forma parte de esta ampliación que nos habla de nuevos sujetos laborales y de control. La venta, la comercialización y la producción por jaleo, con la intervención del cliente, es una estrategia diseñada por las gerencias, desde antes que se lleve a cabo el proceso de venta-compra, en una avanzada de la recuperación del control, a través de one ford, one citibanmex, one Tlecel, one Bimbo. Hay una simplicación de la organización y del trabajo, que es rutinario, estandarizado y no requiere de alta calificación y si en una intensificación del trabajo, **en una mayor precarización**. Trabajadores de recalificación baja, pero con mayor escolaridad, pocas categorías laborales y polarización entre los trabajadores de piso y las gerencias (polarización laboral al interno). La política de personal se basa en la intensificación del trabajo, en cumplir con las metas y obtener los resultados fijados. Trabajo intensivo y desgastante “el nuevo trabajador masa” donde todos pueden hacer de todo.

La relación laboral ampliada es la relación que se establece entre diversos actores en el proceso de trabajo; la matriz y el cliente son parte de estas relaciones laborales junto con el trabajador y los mandos en el proceso de trabajo. La forma de operar de la subcontratación implica una articulación amplia por niveles, negociaciones entre proveedor- productores- concesionaria, distribuidora, sucursal, en caso de que hubiera sindicato. **Es decir, implica una negociación de tercer orden**. La configuración de relaciones laborales es consustancial con esta nueva configuración productiva. El espacio de decisión de las filiales, distribuidoras, opera con mayor libertad en las relaciones laborales y sindicales. No solo por factores locales, sino porque la forma de establecer la relación laboral en la venta, es una relación laboral flexible, y ahora extendiéndose en producción. Para las compañías el flexibilizar y desregular las relaciones laborales forma parte de la estrategia global de transformar la forma de producir y del servicio, aunque también extendiéndose a lo clásico y es también, una forma de evadir responsabilidad laboral. Adelgazar el organigrama y los costos laborales no son para

la productora, sólo la ganancia es para la productora. Esto nos indica que hay dos formas de establecer las relaciones laborales en las corporaciones, en relación con la segmentación del mercado interno, y no tanto, con si es un trabajo clásico o no clásico. La configuración clásica, se engarza con la forma de establecer las relaciones laborales en ventas y la circulación. Las relaciones laborales basadas en la flexibilidad del trabajo, propias de las ventas, que ahora toma la forma de outsourcing, bonos por desempeño, intensificación e inseguridad en el ingreso y el empleo, se amplía a lo clásico, todas las empresas en mayor o menor medida, introdujeron en ciertos niveles y procesos, el outsourcing. En Ford, todos sus trabajadores son contratados por este forma. Es decir, el outsourcing, también forma parte de la configuración productiva del servicio y que implica una forma de pensar y materializar las relaciones laborales y sindicales. Se vuelve parte importante de la nueva configuración de relaciones laborales, donde la flexibilidad funcional, numérica, que ya venían operando, ahora se suma la salarial. Esto también nos habla de una polarización interna del mercado de trabajo. La compensación, los bonos se vuelven mecanismo de presión de las empresas para aumentar la calidad y la intensificación. Se puede hablar de un Mercado segmentado de trabajo, unos con mayor calificación, con salarios y prestaciones diferenciadas a la alta, frente a los descalificados y tareas repetitivas, rutinarias. Todas las empresas tienen políticas antisindicales, en unas se rigen por relaciones corporativas de empresa-promanagement y en "sindicatos blancos" o funcionales a las empresas, al darse la relación solamente entre la empresa y el sindicato y bajo la imposición del primero (Bimbo y Telcel). En Ford y Citibanmex, establecen relaciones laborales y sindicales flexibles y tendientes a la precariedad con sindicato de protección.

### **La construcción social de la ocupación y la cultura del trabajo y gerencial**

La cultura del trabajo y gerencial que se generó se cimienta en códigos basados de cumplimiento de objetivos, metas (estructuras configuracionales que presionan y deriva en una valorización instrumental de su trabajo mediado en parte, por obtener el bono). El horizonte laboral y social cambió, la flexibilización laboral, el outsourcing, la masificación (hombre masa que todo puede hacer), la informatización, y la



intensificación basado en un trabajo rutinario, repetitivo, descalificado. Da como resultado el resquebrajamiento de lo que era ser trabajador con condiciones laborales y productivas antes de esta nueva reestructuración. Podemos decir, que se está en una nueva construcción social con una nueva configuración de la ocupación, en interacción con una nueva configuración socio productiva y del servicio, con la participación del cliente. Se puede hablar de un recambio generacional que no vivió las condiciones laborales de seguridad, permanencia. La pirámide jerárquica, que lleva a la polarización del mercado de trabajo al interno, la subcontratación (empresas) y el outsourcing (personal) se vuelve en una de las dimensiones que definen la nueva configuración del negocio y que impactan a la configuración productiva de venta y comercialización y con esto la construcción social de la ocupación. Además, pareciera que la automatización-informatización, aunada a la taylorización, y el control, tanto por el cliente (factor nuevo de la configuración) como por las gerencias, fueran inherentes el uno del otro con impacto negativo en lo laboral. El ser trabajador prescindible, la incertidumbre de la permanencia, influye en la identidad para con el trabajo. Aunque el orgullo de ser trabajador de una empresa multinacional, se basa más en ser una multinacional reconocida que en una identidad para con el trabajo y la compañía. Así, pareciera que esta identidad se encuentra en claros-oscuros, y en su lugar se fortaleciera el imaginario de lo que significa la empresa en lo social. Se configura una cultura instrumental, al menos en la base. Nueva construcción social de la ocupación que se configura en torno a nuevas articulaciones, es decir, en y con relación una nueva configuración productiva y del servicio en sentido ampliado. Por lo anterior a esta **Configuración de Configuraciones la hemos denominado “La conjunción de lo clásico y lo no clásico” y los nuevos elementos que la definen son la producción por jaleo, usando la informatización y control subjetivo del cliente, con disneyficación y cuidado, con taylorización flexibilidad laboral, específicamente salarial, tendientes a la precariedad y fuerte segmentación del mercado interno de trabajo en toda la configuración y culturas instrumentales del trabajo.**

## **Bibliografía**

Arango, L.G. (2011) El Trabajo y la Ética del Cuidado. Bogotá: La carreta Social.

Calderón Morillón, Oscar (2003) “el cambio tecnológico y las nuevas formas de trabajo, el caso del centro de computo de Banamex, una visión subjetiva de los trabajadores” IV Congreso de la Asociación Mexicana de Estudios del Trabajo

De la Garza, Enrique (2006) “Del concepto ampliado de trabajo al de sujeto laboral ampliado” en De la Garza Enrique (Coord) Teorías Sociales y Estudios del Trabajo: Nuevos Enfoques. Ciudad de México: Antrhopos-UAMI

De la Garza, Enrique y Marcela Hernández (eds.) (2017) Configuraciones Productivas y Relaciones Laborales en Empresas Multinacionales en América latina. Ciudad de México: GEDISA/UAMI

De la Garza, Enrique (2018) La metodología Configuracionista para la investigación. Ciudad de México: GEDISA/UAMI

Garabito Gustavo y Hernández R Marcela (2010) “Repensando el mundo de la empresa y el trabajo en los servicios: el caso McDonald’s” en Hernández R. Marcela (coord)(2010) Estudios laborales en México. Ciudad de México: PyV/UAMI

García Estévez Pablo (2006) “Ford con Volvo Cars” en Fusiones comentadas. Análisis de las fusiones más importantes de los últimos años. España: Prentice Hall

García Estévez Pablo (2006) “Daimler Benz y Chrysler “,en Fusiones comentadas. Análisis de las fusiones más importantes de los últimos años. España: Prentice Hall

Gómez Gerardo (2018) La voz del cliente “ Las ventas de unidades nuevas y el servicio en México requieren cumplir con lo básico” en Horse Power, Año 01/Número 02/octubre de 2018, México.

Hernández R Marcela (2012) Estrategias Empresariales de Subcontratación Internacional: La influencia de las configuraciones culturales y subjetivas. Ciudad de México: PyV/UAMI

Hernandez Romo Marcela (2017) “ Las configuraciones y estrategicas productivas , de relaciones laborales y sindicales en grandes corporaciones en México” en De la Garza, Enrique y Marcela Hernández (eds.) (2017) Configuraciones Productivas y Relaciones Laborales en Empresas Multinacionales en América latina. Ciudad de México: GEDISA

Hernández Romo Marcela (2018) “Estrategias Globales y para México de las grandes corporaciones automotrices: Divergiendo las Convergencias en De la Garza E, Hernández R Marcela, (Coords) Configuraciones Productivas y laborales en la tercera generación de la inustria automotriz terminal en México, MA Porrúa/ UAMI, México

Horschild, A. (1980) The Managed Heart. Berkeley: University of California Press

Janoski, T y D. Lapadato (2014) Dominant Divisions of Labor. London: Palgrave MacMillan

Michelli Joseph (2016) Mercedes-Benz. Driven to Delight: Estrategias de excelencia en el servicio al cliente, Aguilar, México

Liksenberg Diego Esteban (2011) Plan de Negocios para concesionaria Toyota de la Ciudad de Cordoba. Página web: Plan de Negocios para concesionaria Toyota de la Ciudad de Cordoba.docx

Lorena Carreta Lucero, Herman Frank, Littlewood (2013) “Análisis del Cliente el sector automotriz en el Estado de México:Relación entre imagen percibida,

satisfacción y lealtad, en XVIII Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informatica, Cd, Universitaria, UNAM

Moyano José, Fuentez Pedro Martínez J. (2012) Determinantes de la competitividad de los concesionarios de automotrices en España. Oviedo, España: Ed. E-Septem

Wasko, J. (1996) "Understanding the Disney universo" In Mass media and society, edited by J. Curran and M. Gurevitch. 2d ed. London: Arnold. 348/68.

Wolkowitz, Carol (2006) Bodies at Work, London: SAGE

Byrman, Alan (1999) "The Disneyization of Society", Sociological Review. 47(1): 25-49.

## Entrevistas

(Realizadas entre enero del 2017- agosto del 2018)

Se entrevisto a personal clave que labora y laborarán en concesionarias, distribuidoras, talleres de servicio, vendedores en tiendas de abarrotes, cajeros y excajeros de banco y directivos.