



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

**“CONFIGURACIÓN DE ESTRATEGIAS DE RELACIONES LABORALES SOBRE
LOS MANDOS MEDIOS DE UNA EMPRESA TRASNACIONAL MEXICANA”**

TESIS

QUE PRESENTA

JOEL FLORES ARRIAGA

2183800402

PARA OPTAR AL GRADO DE

MAESTRO EN ESTUDIOS SOCIALES

(LÍNEA: ESTUDIOS LABORALES)

DIRECTORA: DRA. MARCELA A. HERNÁNDEZ ROMO

JURADO: DR. JUAN JOSÉ MORALES MÁRQUEZ

DRA. MARÍA DEL ROCÍO PÉREZ ROSAS

IZTAPALAPA, CIUDAD DE MÉXICO, NOVIEMBRE DE 2020

Con profundo amor para:

Mariana, gracias por ser mi cómplice en la vida y por tu siempre inigualable y contagiosa alegría. Te amo.

Mi papá, gracias por inspirarme y por todas tus bendiciones. Algún día nos volveremos a ver.

Mi mamá, mis hermanos y Mary, ustedes han sido un pilar fundamental en mi vida, gracias por indicarme siempre cuál es el camino. Platicar con todos ustedes me inyecta de ánimo. Los quiero mucho.

La Sra. Estela y el Sr. Roberto, gracias por siempre estar al pendiente y por su apoyo incondicional.

Agradecimientos.

Alrededor de este trabajo me han estado acompañando profesores, compañeros y amigos a quienes quiero expresarles mi gratitud.

Especialmente a mi directora de tesis, la Dra. Marcela Hernández, le agradezco por sus consejos, enseñanzas y sobre todo por la paciencia y dedicación que me ha brindado.

A todos mis profesores integrantes de la línea de Estudios Laborales, he aprendido bastante de todos y cada uno de ustedes. Gracias por su disposición.

A mis compañeros del posgrado, les agradezco por sus consejos y por sus acalorados debates. Especialmente a Felipe, por ser un libro abierto conmigo y por su amistad.

No puedo dejar de lado el profundo agradecimiento que le tengo a mi Universidad Autónoma Metropolitana y a todo su personal académico y administrativo. Siempre me he sentido en casa. De igual forma, quiero expresar mi reconocimiento al CONACyT por contribuir con mi formación profesional y con la de miles de personas que conforman la comunidad científica del país.

Resumen

Esta investigación se ha planteado como problema de estudio descubrir cómo los factores estructurales dentro y fuera de la empresa Bimbo mediados por la subjetividad han configurado las acciones de los sujetos participantes para la conformación de una estrategia de relaciones laborales y en específico de despido aplicada en el personal de mandos medios de la organización. La investigación busca reconstruir dicha configuración de relaciones laborales, lo cual es pertinente debido a que tradicionalmente los estudios sobre el trabajo se han realizado tomando como sujeto de estudio a obreros en el piso de fábrica. Entender las estrategias que utilizan empresas trasnacionales, como la que se estudió, se torna relevante para la sociedad ya que nos permite hacer una aproximación a las transformaciones derivadas de las políticas laborales por las que ha atravesado nuestro país. Al enfocarnos en los mandos medios se tuvo que abonar en la discusión de algunas categorías de análisis que nos permitieran explicar los fenómenos con los que nos encontramos como lo son resistencias, relaciones de poder, redes sociales al interior del trabajo y construcción de identidad y cultura laboral.

Abstract

This investigation has proposed, as a research problem's statement, to discover how the structure factors (within and around the company called Bimbo) and the subjectivity from the employees have created their-self actions building the labor relationships strategy, specifically, how was made the firing strategy which is applied in the middle management of the organization. This research seeks remake the configuration of labor relationships and this situation is pertinent because traditionally the studies of work have been done putting the focus on the factory workers. The investigation helps us to know how it has impacted the political of labor that our country is happening. When we decided to put the focus on the middle management, we had to add to the discussion about some theory categories that could allow us to explain our findings such as resistance, power struggle, social networks within the organization, building of identity with the company and labor culture.

Índice

Introducción	1
• Planteamiento del problema	15
Capítulo I. Categorías de análisis para las estrategias de relaciones laborales implementadas en los mandos medios	21
1. Estrategia empresarial.....	21
2. Teorías sobre el actor empresarial y la elección estratégica.....	27
a. Racionalidad limitada.....	32
b. Perspectiva cognitiva.....	38
c. Neo institucionalismo.....	40
d. Perspectiva del actor como sujeto social.....	43
3. Estrategias empresariales de relaciones laborales	45
4. Trabajo no clásico.....	55
Capítulo II. El diseño metodológico para la investigación	60
1. Perspectivas metodológicas.....	60
a. Positivismo	61
b. Relativismo.....	64
c. Marxismo	65
d. La propuesta configuracionista	66
2. El sujeto de estudio.....	69
3. Dimensiones y categorías de análisis	75
a. Aspectos contextuales de la unidad de trabajo a analizar (estructuras externas).....	80
b. Configuración sociotécnica de los mandos medios de la empresa (estructuras internas)	81
c. Relaciones laborales	85
d. Proceso de subjetivación	87
e. Relaciones de poder en la aplicación de la estrategia	90
4. Instrumentos de investigación	92
5. Trabajo de campo	93

Capítulo III. Configuración de estrategias de relaciones laborales	100
1. La empresa.....	101
2. Perfil de los mandos medios del departamento de personal.....	104
3. Estrategia de despido en los mandos medios.....	109
a. Evaluación del desempeño	110
b. Herramientas que operan en el proceso de despido	115
c. Cómo se organizan las actividades en el proceso de despido	116
4. Despido, cultura e identidad en los mandos medios.....	119
a. Cultura empresarial	120
i. Cultura de trabajo intensivo	125
ii. Control subjetivo como parte de la conformación de la cultura empresarial.....	129
b. Cultura laboral de los mandos medios	134
c. Construcción de identidad.....	137
i. Identidad con la empresa.....	137
ii. Identidad laboral	142
5. Redes sociales informales, rivalidad y relaciones de poder que impactan en el despido	143
a. Conformación de redes entre ejecutivos	144
b. Estrategias de competencia y relaciones de poder	153
6. Resistencias y reconfiguración de estrategias	161
a. Control sobre los mandos medios	162
b. Resistencias	167
c. Resistencias y oposición en el despido	178
Reflexiones finales	183
Referencias.....	192
Anexos	202

Introducción.

Este trabajo de investigación aborda principalmente las estrategias de relaciones laborales implementadas en la empresa Bimbo. En especial, el foco de atención se puso sobre la estrategia de despido que ejerce deliberadamente la compañía sobre sus mandos medios. Dicha investigación se ha elaborado bajo la perspectiva de los Nuevos Estudios Laborales en América Latina.

Tradicionalmente, las investigaciones sobre el trabajo han abordado como sujeto de estudio a los trabajadores operativos dentro y fuera del piso de fábrica. Cabe recordar que, en México, la historia del movimiento obrero fue una corriente dominante hasta la década de los 80 cuando emergen con mayor relevancia los estudios sociodemográficos que basan sus investigaciones en una perspectiva estructural del mercado de trabajo. Finalmente, con la aparición de los Nuevos Estudios Laborales se discuten teóricamente diversos conceptos incluyendo el de trabajo y el de sujetos laborales. Se caracterizaron por la concepción del trabajo como actividad, actores en el trabajo en interacciones subjetivas, no reducidos a las variables estructurales. Precisamente bajo este enfoque, en la actualidad se ha dado un encuentro con la teoría social, lo cual ha dado paso a una estructuración teórico-metodológica denominada configuracionista en la que se observa a los actores como sujetos sociales a través de distintas variables. (De la Garza, 2016).

Estos debates teóricos han derivado en nuevas categorías de análisis, las cuales eran necesarias para aproximarse al sector de los servicios, que en las últimas

décadas ha crecido y representa la principal actividad económica para diversos países. Así mismo, el encuentro con la teoría social ha servido para reflexionar sobre el empresario como sujeto social, constructor de la realidad a través de sus acciones, derivadas de sus relaciones con el proceso de trabajo, conjugando los aspectos estructurales y subjetivos (Hernández, 2006).

Estos sujetos, habían sido pensados como actores racionales, con aspectos culturales interiorizados y no constituidos. De la misma forma, se ha pensado a los mandos medios, como actores encargados de ejecutar las estrategias de los empresarios, acotados por las estructuras y sometidos a ellas. Han sido pocas las investigaciones que los abordan como su sujeto de estudio.

Es importante ubicar el origen de este sujeto laboral, primeramente, no debe confundirse con los trabajadores de cuello blanco (*white-collar workers*). Este término fue usado en un principio para referirse únicamente a trabajos de oficina o escritorio, con una connotación de labor sencilla en comparación con un trabajo en piso de fábrica. Hoy en día esta denominación se le suele dar, también, a gerentes, funcionarios de gobierno y a algunos trabajadores prestadores de servicios, por lo tanto, no representa realmente al sujeto estudiado en esta investigación.

Podemos encontrar someras aproximaciones a nuestro sujeto de estudio desde la formulación de la administración científica desarrollada por F. Taylor. Después de la revolución industrial a finales de siglo XIX las empresas crecieron aceleradamente y surgieron nuevas bajo un modelo económico liberal que incentivaba la competencia. Es por ello que surgen diversos intentos por establecer modelos de gestión que les permitan a las empresas aumentar su

eficiencia. Taylor plantea una separación entre la planeación de las tareas y su ejecución, despojando de esta manera al trabajador del saber hacer (know how) trasladándolo a la gerencia quién también se haría cargo de la supervisión y el control del proceso de trabajo (Braverman, 1974) mientras que el trabajador solo ejecutaría las tareas.

Así mismo Taylor (1970) planteó una organización racional del trabajo, analizando tiempos y movimientos que lo llevó a eliminar tareas y a economizar energía y recursos. Una de las consecuencias de ello fue la división del trabajo y la especialización del obrero con el fin de elevar la productividad haciendo que cada trabajador se ocupara de tareas totalmente delimitadas y fáciles de controlar. Esta especialización del obrero debería venir acompañada de una especialización por parte de la supervisión. Postula así la supervisión funcional; diversos supervisores especializados en áreas distintas del proceso productivo con autoridad funcional y parcial sobre los obreros, de esta forma la administración funcional de Taylor permitía también que cada obrero recibiera ordenes de la gerencia por mediación de su jefe de grupo o supervisor.

Coriat (1992) en sus ensayos sobre Fordismo nos brinda otra pista, aunque su estudio se enfoca principalmente en el taller nos dice que los encargados de departamento o jefes de taller son los encargados de la administración de la producción y económica, cuyas actividades implican la planeación y puesta en marcha de la fabricación y el establecimiento de los precios de fábrica (actividades, que también mencionarían, no son privativas del taller).

Por otra parte, Fayol (1950), Mooney (1931) y Ulrick (1943), basados en la organización militar ponen su foco de atención en la organización de las

empresas vista como una estructura y como una manera de correlacionar actividades y funciones de manera coordinada. Por lo tanto, la estructura organizacional se caracteriza por tener una jerarquía (cadena escalar, como lo denomina Mooney). Dichos autores formulan la especialización del trabajo y la división de este a través de la definición de departamentos, unidades o secciones y no solo a nivel operativo como lo hizo Taylor. De esta manera la división del trabajo puede ser también de forma vertical, es decir, se pueden definir diferentes niveles en la organización, cada una con distintos grados de autoridad, la cual aumenta entre más se asciende en la jerarquía.

Después de la segunda guerra mundial y hasta los 70s el foco de atención de los investigadores era el estudio de las organizaciones como actores independientes bajo la influencia del pensamiento neoclásico en el cual se les observa como actores racionales. En los 80s se puso mayor atención en la interdependencia organizacional a través de sus distintas formas. Las operaciones interorganizacionales son un medio eficaz para la gestión ambiental (Akroyd, 2010). Se habla del modelo burocrático de las organizaciones (Weber, 1983), en la que existían distintos niveles de jerarquía y se confiaba en la autoridad para coordinar actividades.

En este sentido, T. Parsons (1960) distingue diferentes niveles organizacionales, los cuales surgen para atender la compleja variedad de problemas a los que se enfrenta una organización. En el nivel institucional o estratégico coloca a los dirigentes, empresarios, directores o top managers (Hernández, 2006), quienes se encargan de la planeación estratégica a largo plazo que impacta a la totalidad de la organización. El nivel intermedio, al que llama gerencial, se encarga de la captación de recursos para su distribución al interior de la organización y ubica

a los responsables de transformar los planes estratégicos en programas que serán ejecutados por el nivel técnico u operativo.

Los estudios que han abordado a los mandos medios dentro de sus planteamientos se enfocan mayormente en una perspectiva utilitarista sobre modelos de gestión que buscan incrementar la eficiencia de la organización. Otras investigaciones están orientadas hacia el comportamiento individual de jefes y gerentes y en atribuciones como lo son el liderazgo y su capacidad de negociar; estas han llegado desde la teoría de la organización que en trabajos recientes ha tratado de trazar un perfil diferenciado entre empresario y administrador (Lozano, 2010). Un planteamiento más interesante lo hace Guth y MacMillan (1986) quienes esbozan que los mandos medios pueden ser un grupo de resistencia o la representación de un obstáculo para la dirección, en este caso el nivel de análisis solo se queda en la compatibilidad que pueda existir entre los objetivos personales de los gerentes con los de la dirección.

Esta investigación pretendió desde un inicio ir más allá de las estructuras para analizar las relaciones laborales en el nivel de mandos medios, es decir, no solo tomar como determinantes el puesto, la función y su jerarquía dentro de la organización (además de otras estructuras como las leyes, políticas, procedimientos, cultura, etc.) sino que también se involucró en el análisis a la subjetividad o capacidad de agencia de estos individuos como mediadora entre las estructuras y la acción.

Otro de los puntos centrales de este trabajo es la estrategia de relaciones laborales aplicadas en el ya descrito sujeto de estudio. Al analizar este aspecto, se debe entender la estrategia como una preocupación por la salud a largo plazo

de la empresa, el establecimiento de objetivos de largo plazo y una asignación de recursos para la consecución de dichos objetivos. Una cuestión importante que se plantea es sobre que tanto determina o no las fuerzas de mercado la decisión estratégica. En este sentido se sugiere que existe cierto grado de intención o deliberación autoconsciente por parte de la administración, evocando a Chandler (1962) se habla sobre una mano visible de la gerencia en las fuerzas de mercado. Por lo tanto, se puede decir que la estrategia en esencia es la capacidad de configurar el entorno, o aislar a la organización de su entorno. Pero bajo la argumentación de Hyman (1987) al no existir una estrategia exitosa a largo plazo es necesario el control, la negociación del día a día.

Aun así, podemos encontrar diversos estudios sobre estrategias empresariales que han resultado exitosas en términos de que han logrado hacer que la empresa perdure. Lo interesante de estos planteamientos será destacar esa lucha por el control de las relaciones de trabajo entre los sujetos laborales.

Cuando se inició con esta investigación, se puso especial interés en la estrategia de despido como una estrategia de relaciones laborales que se implementa sobre los mandos medios de la empresa Bimbo por las razones que a continuación se detallan. Con este planteamiento inicial y gracias a la metodología configuracionista de investigación empleada (en la que se tomaron conceptos de las teorías no con el fin de corroborarse sino como referentes para desarticularlos de acuerdo con nuestro problema de investigación) se encontraron diversas estrategias de relaciones laborales que sin duda enriquecieron el trabajo.

Una revisión sobre la literatura que abordaba el caso de Bimbo previo a la presente investigación mostró que se podía organizar en dos grandes vertientes. Por una parte, se encontró, investigaciones y notas periodísticas, las cuales se pueden dividir a su vez en dos enfoques: 1) el de la estrategia y las prácticas de negocio implementadas en la organización y 2) el que se centra en las acciones de los principales líderes de la compañía como sus fundadores y directivos, en este rubro incluso podemos encontrar las notas sociales en torno de la familia Servitje. Principalmente estos documentos cuentan con un enfoque instrumental ya que buscan destacar las practicas racionales que representan un impacto en la productividad y ganancias de la empresa, otro enfoque que impera es que los autores dotan de cierto misticismo a los Servitje, buscando destacar sus capacidades individuales lo que los posiciona como empresarios de éxito.

Por otra parte, tenemos las investigaciones académicas, un rubro no tan robusto como el de las revistas comerciales y periódicos. Bajo esta segunda vertiente, podemos encontrar mayormente tesis de grado a comparación de artículos académicos. En cuanto al contenido, los diversos autores tratan de abordar las distintas prácticas que se pueden hallar en la empresa, como sus procesos productivos, de mercadotecnia y financieros, principalmente.

Cabe destacar que desde la investigación académica existe un común denominador en los trabajos de tesis. Casi en todos estos trabajos se escribe un apartado sobre la filosofía y cultura empresarial de Bimbo, independientemente de la temática que abordan. Se hace referencia a los valores expuestos por los fundadores sobre la importancia que tiene para ellos el personal que labora en la compañía y el trato digno que en el discurso le otorgan, que a su vez descubren plasmado en las estrategias más importantes de la empresa.

Por ejemplo, Espinoza (2013) en su tesis identifica la adhesión de Bimbo a las distintas normas internacionales que han surgido para certificar a empresas con el distintivo de socialmente responsables. Estas normas de adopción voluntaria están encaminadas a influir, entre otros aspectos, en la protección de los trabajadores y sus derechos humanos. Encuentra que Bimbo recupera esta normatividad para incluirla en su planeación estratégica y mayormente en sus políticas de seguridad y salud en el trabajo que básicamente tratan acerca de la dotación de equipo de seguridad y protocolos de acción en diversos puestos y tareas.

También, Silva (2018) en su investigación sobre la misma temática de responsabilidad social empresarial menciona que Bimbo ha desarrollado un código de ética que trata de regir la relación entre sus trabajadores por medio de distintas normas, una de ellas, la llamada regla de oro, que dicta un trato respetuoso, justo, digno y afectuoso.

Dentro de dicho trabajo, también se hace referencia a que la compañía se percibe a sí misma con un alto sentido de responsabilidad con sus trabajadores al ofrecerles salarios más altos a la media de la industria. Otro aspecto relevante es que se vincula la responsabilidad social de manera interna con los aspectos de higiene y seguridad industrial ya que han generado todo un programa cuyo objetivo es evitar accidentes de trabajo y con ello preservar la integridad física de sus trabajadores.

En ambos trabajos mencionados no existe una validación empírica, es decir, los autores no van más allá de los datos discursivos que recaudan a través de

manuales, esto no nos permite saber si realmente se aplican dichas políticas y reglas.

Otro aspecto interesante con el que podemos encontrarnos en estos trabajos es como se perciben las estrategias y la toma de decisiones en la empresa en cuestión. Hubo una investigación que recupera la experiencia laboral de una mujer ejecutiva en Bimbo, en el se puede destacar que los ejecutivos perciben a la familia fundadora con una gran influencia en las decisiones en la compañía (Alducin, 2010).

En otro estudio, se describe como Bimbo a lo largo de su historia ha conformado una serie de políticas y manuales, los cuales considera parte de su planeación estratégica a largo y mediano plazo. En estos documentos, o al menos al que se hace referencia en el desarrollo de dicha investigación, tratan de racionalizar mayormente las decisiones a lo largo y ancho de la estructura organizacional ya que detallan escenarios y opciones para cada puesto, incluso se delimita la capacidad de decisión por cada nivel en la jerarquía (Amador, 2013).

Sin duda los mejores documentos en los que podemos ubicar de mejor manera los aspectos laborales, tanto de la vertiente periodística como académica vienen de Silvia Cherem y Marcela Hernández. Cherem (2008) plasma en su libro *Al Grano* la serie de entrevistas con los principales fundadores de Bimbo: Lorenzo Servitje, Roberto Servitje y Jaime Jorba. En el aborda temas de estrategia y la visión de negocios de cada uno de estos personajes además de la relación que han tenido con los distintos gobiernos del país y la injerencia en asociaciones empresariales.

Principalmente resalta el apartado sobre “el sello laboral de Bimbo” que va narrando Lorenzo Servitje. En el podemos encontrar aspectos de relaciones laborales que se implementaron en la empresa desde sus inicios.

L. Servitje relata que Bimbo tiene una cultura de trabajo impulsada por los mismos fundadores en la que ellos se ven como ejemplo para sus trabajadores, así es como justifica que su personal sea capaz de laborar jornadas de hasta 12 horas diarias ya que ellos así lo hacían. También, comenta que ha sido muy importante mantener una relación cercana con los trabajadores creando un ambiente de familiaridad que busca crear una identidad colectiva (Cherem, 2008).

Sobre el tema salarial, L. Servitje acepta que los sueldos y prestaciones no son grandes ni generosas por lo que pagan de acuerdo a las capacidades de cada trabajador, lo que indica un trato diferenciado e individualizado (Cherem, 2008).

Llama la atención que los fundadores ya habían definido sus criterios de despido o separación laboral, Lorenzo S. señala que una persona que no responde a los resultados requeridos merece ser separada de la empresa. En ese aspecto ve que su empresa se comporta con firmeza y apegados a las normas. Una de sus políticas implementadas se llama CAR, acrónimo con el que califican a sus trabajadores como **C**onfiables, **A**ceptables y **R**echazables. Los que caían en la última categoría son despedidos por considerar que el trabajo les está resultando perjudicial a ellos y a la empresa, y a quienes consideran aceptables los tratan de convertir en confiables (Cherem, 2008).

Resalta que uno de los principales fundadores de la compañía hable sobre las estrategias que fueron construyendo para quedarse solo con los trabajadores que consideraban comprometidos con la empresa. Bimbo cuenta con un curso de superación personal en el que el objetivo es sensibilizar a cada trabajador y que este perciba que la empresa lo ve como ser humano y no como una maquina de trabajo, también es importante que en este tipo de cursos los trabajadores tomaran una decisión de adherirse por completo a la compañía o bien dejarla por considerar que no es su proyecto de vida. Además de ello, L. Servitje comenta que iniciaron con una serie de capacitaciones sobre diversos oficios para que sus trabajadores pudieran desarrollarse fuera de la empresa y emprender nuevos caminos ya que Bimbo no estaba dando las oportunidades de ascenso como antes (Cherem, 2008). Es claro, para esta empresa la separación laboral o despido es una estrategia de relaciones laborales importante que les permite trabajar únicamente con las personas que se encuentran satisfechas en sus puestos de trabajo ya que esto les beneficia de forma productiva.

Principalmente, Lorenzo Servitje se dedicó a construir y planear, a través de manuales, las políticas y normas con las que la alta gerencia de la empresa establecería el control en todos sus procesos, ya sean de producción, control de calidad, ventas, trato con proveedores e incluso el manejo de su personal (Cherem, 2008). Es clara la influencia de la administración científica del trabajo y del apoderamiento de los procesos de trabajo planeados y controlados desde la gerencia.

Sobre las relaciones con el Sindicato L. Servitje menciona que al aperturar Bimbo firmaron un contrato colectivo con el sindicato de pasteleros que ya conocían anteriormente, hubo una resistencia por parte de otro sindicato.

Finalmente pudo la gerencia imponer al sindicato de pasteleros. Se menciona que en sus inicios hubo fuertes presiones por parte del sindicato pero lograron integrarlos a una dinámica de colaboración con la empresa y ahora el sindicato forma a sus líderes con una cultura de compromiso hacia la compañía (Cherem, 2008).

En cambio, Marcela Hernández hace una investigación académica sobre empresas multinacionales, plasmada en el libro Configuraciones productivas y relaciones laborales en empresas multinacionales en América Latina, en la que su objetivo es descubrir cómo influyen las presiones estructurales, culturales, lo subjetivo, cuáles son las acciones de los sujetos en la conformación de modelos de producción y en particular de relaciones laborales (Hernández, 2017). Entre los casos que aborda de manera amplia se encuentra el de Bimbo.

Uno de los principales hallazgos que hace Hernández (2017) es que encuentra al cliente como un sujeto laboral ampliado que puede ejercer cierto control sobre el proceso de trabajo del vendedor al tener la posibilidad de denunciar su trabajo ante la gerencia por los mecanismos que la empresa ha dispuesto para los clientes. Es así como describe la incursión del trabajo no clásico en lo clásico aunado con la gran transformación que trajo consigo la utilización de la handheld que pudo vincular la producción de acuerdo con la venta.

Otro descubrimiento importante es la relación que tiene la gerencia con el sindicato al cual se le da cierta presencia activa con los trabajadores para generar un mecanismo de contención entre empresa y trabajador en caso de conflicto, así al momento de asignar rutas a los vendedores la responsabilidad recae en el sindicato y no en la empresa (Hernández, 2017).

También señala Hernández (2017) que el CCT es flexible y favorece a la empresa ya que se establecen bonos que son pagos variables y van en función de la intensificación del trabajo, lo cual es atractivo para los trabajadores en comparación con lo que pueden percibir en otras empresas.

Por último, identifica que existen inconformidades por parte de los trabajadores por la forma en la que operan las relaciones laborales sin llegar a la acción colectiva, pero en lo individual existen manifestaciones de resistencia. La cultura laboral y gerencial que Hernández (2017) describe hace alusión al trabajo por resultados y al miedo.

Como lo mencionaba anteriormente, uno de los aspectos que mayormente se destaca en la literatura que data sobre Bimbo es esta cultura de trabajo que han desarrollado ya que es señalada como una de las fortalezas de la empresa. Entre los hallazgos de los diversos temas abordados resalta el hecho de que la empresa ha buscado constantemente trabajar de manera colaborativa con su personal buscando la sumisión (Hernández, 2017) para que se comprometan más y así obtener una mayor productividad por parte de ellos. Cabe retomar las palabras de Lorenzo Servitje, quien mencionaba que los empleados que no dan resultados tienen que irse, además de resaltar que se han creado mecanismos que preparan la salida de las personas que ya no deben pertenecer a la empresa ya sea porque el trabajo les pueda resultar frustrante y no haya opciones de ascenso o porque simplemente no empatan con los valores y la concepción de trabajo arduo que se ha creado dentro de dicha organización (Cherem, 2008).

Debido a esto, toma relevancia el interés de estudiar de manera singular el proceso de despido visto como una estrategia de relaciones laborales situando la investigación a partir de la última reestructuración productiva que afronta la empresa.

En este sentido, Bimbo por medio de sus top managers ha implementado, una estrategia para el despido de su personal de mandos medios. Para ello, las evaluaciones de desempeño que se realizan de forma anual juegan un papel fundamental ya que con base en la evaluación que reciba el trabajador se define su futuro en la compañía. Los posibles calificativos que se ocupan son: “talento con potencial” para personal que en el corto plazo será promovido, “talento promesa” que es un trabajador que se promoverá en el mediano plazo, “talento funcional” significa una calificación media, “plan de rescate” para los trabajadores de bajo desempeño que no se desea prescindir de sus labores y por último “plan de salida” para los trabajadores que se ha decidido separar de la organización. Por política, se pide que como máximo el 5% del total de sus evaluados obtengan una calificación de “plan de salida” y otro 5% en la calificación más alta lo que les asegura estar renovando sus cuadros cada año bajo la primicia de generar competencia y un alto desempeño entre sus trabajadores (Grupo Bimbo S.A.B de C.V., 2016).

Uno de sus objetivos de la estrategia es terminar la relación laboral con sus trabajadores de manera amistosa, sin que este hecho le origine a la compañía un conflicto laboral, también, a manera de protección la empresa busca por política que los trabajadores firmen su renuncia, por esto busca responsabilizarlos de manera individual sobre su desempeño y resultados para que acepten firmar una renuncia y pierdan de vista que es una decisión por parte de la gerencia. Dicha

estrategia tiene implícito un aspecto emocional muy importante ya que se determina la manera en la que se debe actuar cuando se llevan a cabo estos procesos de separación: el tono de voz, el tipo de vocabulario a usar y el que no está permitido, frases sugeridas y técnicas para convencer y manejar las emociones (Entrevista a informante clave, 2019).

Planteamiento del problema

Es notable como las estrategias empresariales son influenciadas por aspectos estructurales externos como los mercados (económicos, laborales y tecnológicos), la legislación laboral, la relación con el Estado, pero también con factores estructurales internos como la cultura y las relaciones de poder al interior de la empresa (De la Garza, Hernández, 2017). Pero un aspecto, que poco se ha mencionado y sobre el cual se profundizó, fue el de la subjetividad de los sujetos implicados en la implementación de la estrategia, elemento que fue analizado. La conjugación de estructura y subjetividad nos hace inferir que existe la posibilidad de que la acción resultante al implementar una estrategia puede ser distinta a la planeada.

Ante ello surge la principal interrogante que se planteó como el eje conductor de esta investigación: ¿cómo se configura la implementación de la estrategia de relaciones laborales, singularmente de desvinculación laboral, y cómo intervienen las estructuras y la subjetividad en la acción de los sujetos que deben implementarla?

Por lo tanto, debido a que en 2018 la empresa a estudiar se encontraba en una reestructuración productiva por la fusión administrativa de Barcel con Bimbo, se planteó como problema: descubrir, cómo los factores estructurales dentro y fuera de la empresa mediados por la subjetividad han configurado las acciones de los sujetos participantes (nos centramos en Departamento de Personal y Relaciones Laborales de Bimbo S.A. de C.V.) para la conformación de una estrategia de relaciones laborales y en específico de despido aplicada en el personal de mandos medios de la organización.

El supuesto del que se parte es que las acciones de los sujetos, que implementan la estrategia de despido, están influenciadas por las estructuras y su forma de interpretar o resignificarlas y por ello el resultado final no coincide con la estrategia originalmente planeada debido a la mediación de la subjetividad ante las presiones estructurales.

Como empresa multinacional, a Bimbo la tendríamos que diseccionar en tres distintos niveles: el nivel Global que se puede estudiar a través de su corporativo ubicado en la Ciudad de México del cual surgen las grandes estrategias que le dan dirección a cada unidad de negocio en aspectos tecnológicos, organizacionales y por supuesto de relaciones laborales; en este nivel se encuentran laborando directores y gerentes corporativos, la primera línea de mando de la Dirección General. El segundo nivel sería el Nacional, en el cual podemos ubicar a cada empresa filial en cada país donde la compañía tiene operaciones, que trata de ajustarse bajo los requerimientos del corporativo pero que a su vez cuenta con presiones estructurales específicas de cada país; aquí nos encontramos con directores, gerentes y ejecutivos nacionales, los mandos medios de la organización. El último nivel sería el local, visualizando cada

centro de trabajo como una Planta de Producción, Centro de Distribución o Centro de Ventas en el cual se encuentra personal operativo: directores, gerentes y ejecutivos regionales que laboran en piso de operación y, por supuesto, el personal sindicalizado.

Cabe mencionar en este punto que el interés de esta investigación de centrarse en la configuración de estrategias empresariales de relaciones laborales sobre los mandos medios de la organización, no fue solo por el modelo de gestión que se aplica sobre su permanencia en la organización sino también por el interés de aportar a la construcción de las investigaciones de relaciones laborales sobre este sector poco estudiado por ser considerado como trabajadores de confianza y que tradicionalmente no se han relacionados con acciones colectivas o sindicales.

La empresa actúa de manera distintiva entre los trabajadores sindicalizados y los no sindicalizados al momento de implementar una separación laboral.

La investigación de Rocio Pérez (2006) menciona que el sindicato juega un papel central en la vinculación y desvinculación del obrero. El sindicato suele acompañar en el momento de la terminación laboral al trabajador, incluso puede servir para orientarlo en cuanto a sus derechos; suele fungir como interlocutor del empleado y mediador entre la empresa y este, también cuenta con capacidad de negociación sobre las condiciones y terminos de la separación de los trabajadores. El sindicato puede en ocasiones inhibir la decisión de separación de la empresa.

En cambio, para los mandos medios o trabajadores de confianza (no sindicalizados) el proceso es individual, personal y privado (Pérez, 2006). Afrontan solos el proceso sin la mediación de interlocutores o cualquier otro actor. Para personal con puestos ejecutivos el estigma de ser despedidos juega un papel relevante ya que impactará en su futura búsqueda de empleo. Al momento de vincularse en una nueva organización, un trabajador de este nivel suele ser muy cuestionado por su historial de empleos y motivos de salida de otras empresas.

Para el trabajador, de mando medio, las consecuencias a asumir se pueden ver reflejadas en la dificultad de reinserción laboral; las referencias que la empresa desvinculante proporcione y la vigencia de su curriculum serán relevantes e incluso requeridas para encontrar un nuevo empleo.

Inicialmente, en esta investigación sobre Bimbo, se había retomado el concepto de desvinculación laboral, entendiendo este proceso como el fin de la relación de trabajo entre la organización y un individuo por medio de un acuerdo en común para ambos (Pérez, 2006) y entendiéndolo como ese proceso de acompañamiento que daba la empresa para culminar con la relación laboral.

Estudiar el tema como un simple despido nos limitaría de ver otros aspectos interesantes como: la formulación de estrategias y tácticas que llevan a los trabajadores a firmar una renuncia, el involucramiento de los mismos compañeros de trabajo, la manera en que se induce a estos fenómenos denominados mobbing (Leymann, 1993) y quemadura interna (Aubert, Gaulejac, 1993) (Gil Monte, 2003) y cómo, a partir de la perspectiva de la empresa, se trata de dignificar la salida y negociar con la promesa de apoyo para

una futura colocación en otra empresa a través de cartas de recomendación o brindando “buenas” referencias. En este aspecto en el concepto de desvinculación laboral pudiera encontrarse un intento de parecerse a una práctica más comúnmente utilizada en Estados Unidos llamada outplacement (López-Mena, 1997), lo que se puede traducir como “colocar afuera” que es una especie de asistencia a los trabajadores que pierden su trabajo que inicia como un apoyo psicológico y de acompañamiento en esta transición desde antes de la separación del actual empleo hasta la colocación en un nuevo trabajo. Finalmente, la misma investigación arrojaría como tal que Bimbo no trataba todas las separaciones laborales de sus mandos medios como una desvinculación con ese acompañamiento que se mencionaba ya que esto se daba en su mayoría cuando se trataba de separar a un gerente o ejecutivo que estaba en edad de retiro y jubilación.

En este sentido, la manera en la que una organización puede prescindir de uno de sus miembros puede sobrepasar el plano formal e informal. La contratación legal puede ser rebasada por las relaciones sociales, relaciones de poder y relaciones informales donde las causas que originan la separación de la empresa nada tienen que ver con las enunciadas en el artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo.

Tanto los procesos de trabajo como las regulaciones que los rigen se han visto modificados y por lo tanto impactan en las condiciones en las cuales se desvincula a los trabajadores. Enrique De la Garza (2002) menciona que las políticas laborales maquinadas por los gobiernos responden como medidas de ajuste a las economías, en las que suelen predominar las que contemplan la desregulación del mercado laboral.

Los cambios en los marcos regulatorios son parte inherente en la transformación de las relaciones laborales, “la inseguridad en el empleo y el salario, la intensificación de las jornadas y el debilitamiento de instituciones reguladoras son parte de ellos; donde se sustituyen empleos más o menos estables por otros menos estables y con menor calidad en salarios y derechos, todo con el objetivo de alcanzar una mayor competitividad.” (De la Garza, 2002).

En un estudio elaborado por Correas (2004) en el que observa el comportamiento y dinámica de las Juntas de Conciliación y Arbitraje menciona que las instituciones laborales no cumplen la ley ni en forma ni en contenido ya que el trabajador cede ante un arreglo conciliatorio y por lo tanto renuncia a algunos de sus derechos que por ley se mencionan irrenunciables.

Haciendo una revisión de la literatura escrita sobre despido podemos encontrar dos grandes vertientes que al menos en México prevalecen; la mayor parte de los estudios son de carácter legal surgidos de licenciaturas y posgrados en Derecho que ahondan sobre despidos injustificados y la dinámica de los conflictos laborales dentro de las juntas de conciliación; por otro lado tenemos los estudios que se llevan a cabo desde la psicología que se enfocan a las reacciones y estados emocionales de las personas que afrontan un despido. En España por ejemplo, el tema es abordado bajo perspectivas de impacto económico o de mercados de trabajo. Es decir, poca es la literatura que aborda el tema desde un punto de vista que integre una visión ampliada de las relaciones laborales, es decir desde un enfoque de trabajo no clásico y la relación entre estructura, subjetividad y acción.

Capítulo I.

Categorías de análisis para las estrategias de relaciones laborales implementadas en los mandos medios.

1. Estrategia empresarial

Uno de los referentes teóricos que serán de utilidad para el desarrollo de esta investigación es el análisis de la estrategia empresarial, temática en la cual se desarrolla una discusión interesante y que a su vez hace referencia a la relación entre sujeto, estructura y acción.

Chandler (1962) inicia una de las discusiones más importantes en el estudio de la estrategia empresarial, para él el tema central es la estrategia a partir de los empresarios, es decir, de quienes son responsables de tomar las decisiones altamente importantes como para dotar de recursos a la compañía. También la estructura, como mecanismo de control, juega un papel importante.

Es importante señalar que el trabajo de Chandler (1962) es una investigación histórica sobre el desarrollo de la industria en Estados Unidos. El estudio se remonta incluso hasta 1830, cuando comienza la expansión de ciertos empresarios.

Una característica fundamental del desarrollo de las empresas fue que al expandirse se vieron inmersos en distintas problemáticas dadas las condiciones del mercado y del mismo crecimiento. Este problema se resolvió a través de la integración vertical de las compañías en el siglo XIX con oficinas y ejecutivos que centralizaban la planeación y el control.

En su investigación descubre que la estructura sigue a la estrategia. Para ello habrá que hacer algunas precisiones. Chandler contempla como estrategia a las decisiones que involucran la salud a largo plazo de la compañía, a partir de ello se define como táctica a las acciones diarias necesarias para garantizar la productividad de la empresa. Por otra parte, estructura se refiere al diseño de la organización y en como ésta se administra, por lo tanto, los canales de comunicación, las líneas de autoridad o jerarquías serán esenciales para asegurar que la planificación y controles sean efectivos.

El empresario, quien planea y dota de recursos, es visto como el tomador de decisiones estratégicas mientras que niveles intermedios o bajos al interior de la empresa son considerados como tomadores de decisiones tácticas. En este aspecto podemos visualizar una división de tareas necesaria dentro de las organizaciones, encaminada a resolver las problemáticas a lo largo y ancho de la compañía.

Para Chandler (1962) la implementación de una nueva estrategia pone en juego a estructuras organizativas lo que conlleva que una estructura sea una consecuencia de una estrategia.

Después, en la década de los 80s, surgen otras propuestas que discuten la secuencia estrategia-estructura que plantea Chandler en las que se le da mayor peso a la estructura en el proceso de formación de la estrategia. Por ejemplo, Minzberg y Waters (1985) establecen diferencias entre dos aspectos: estrategia deliberada y estrategia emergente.

Esta diferencia radica en la formulación y ejecución de la estrategia, entre pensamiento y acción.

El concepto de estrategia emergente acepta la influencia de la estructura sobre la definición estratégica por lo que la estructura condiciona y delimita las elecciones de los actores. En este caso, la formulación de la estrategia se puede visualizar como un proceso de aprendizaje.

Para James B. Quinn (1980) lo importante era saber cómo se forman las estrategias en las organizaciones, no cómo se formulan. Incluso este autor menciona que sólo se implementa el 10 por ciento de las estrategias que se conciben. Las reorientaciones estratégicas efectivas rara vez se originan en un esfuerzo formal de planeación. Por el contrario, se trata de una suma de pequeñas acciones y decisiones individuales. Juntas, en el tiempo, estas acciones producen modificaciones importantes en la estrategia.

Otra discusión importante fue introducida por Hyman (1987) quien fundamentalmente nos expone que existen contradicciones en el sistema capitalista que permiten que la elección estratégica derive en un control sobre el trabajo.

En contexto, Hyman comenta que fue relevante el estudio sobre relaciones laborales en la Gran Bretaña dado que atendían a los problemas fundamentales de la industria en esos momentos (huelgas, negociaciones laborales, etc.). Esto fue un movimiento en la década de los 60s en el que el Informe Donovan fue una aportación principal. En dicho informe se destacaba que no existían políticas enfocadas en el control del trabajo que era prácticamente inexistente una política de relaciones laborales. Por lo tanto, se llegó a la conclusión de que la eficiencia en la gestión y las relaciones laborales estaban relacionadas.

Hubo intentos por adelantarse a la problemática de relaciones laborales estableciendo políticas activas en ese rubro, pero durante la década de los 70s se dio un proceso de reestructuración en las empresas; fusiones y adquisiciones, aumento en las regulaciones laborales y una competencia de mercado que provocó la reducción de costos laborales. La denominada Escuela de Warwick argumentó que la situación de las relaciones laborales era producto de una falta de gestión.

A raíz de esto se desarrollaron distintas perspectivas de análisis marxistas desde la empresa, la respuesta de las gerencias como “ofensiva de los empleadores”, a partir del redescubrimiento del proceso laboral, vio el lugar de trabajo como lugar de lucha de clases y se analiza a la gerencia como agencia de control.

Al analizar el aspecto de la estrategia o decisión estratégica, esta debe ser entendida como una preocupación por la salud a largo plazo de la empresa, establecimiento de objetivos y una asignación de recursos para la consecución de los mismos.

Una cuestión importante que se plantea es sobre que tanto determina o no las fuerzas de mercado la decisión estratégica. En este sentido se sugiere que existe cierto grado de intención o deliberación autoconsciente por parte de la administración. Evocando a Chandler (1962) se habla sobre una mano visible de la gerencia en las fuerzas de mercado. Por lo tanto, se puede decir que la estrategia en esencia es la capacidad de configurar el entorno, o aislar a la organización de el.

Bajo una perspectiva marxista, que Hyman (1987) propone, la estrategia no tiene lugar, pero no debido a debilidades de las determinaciones estructurales, sino porque estas determinaciones son contradictorias. Se señala que puede no existir una estrategia realmente y que la administración o la gerencia puede estar concentrándose en asuntos operativos del día a día. Como consecuencia se acepta que el conflicto es estructurado y ante ello todo es contingente, al no existir una estrategia exitosa a largo plazo es necesario el control sobre la relación de trabajo.

Es importante mencionar que no existe un consenso definido en la definición de estrategia empresarial. Es por ello importante rescatar diversas perspectivas que se originan desde la administración, las teorías de la organización, la economía e incluso la psicología.

Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999) hacen una importante recopilación de las distintas visiones sobre la estrategia empresarial. Identifican diez escuelas principalmente:

- 1) La escuela del diseño

- 2) La escuela de la planificación
- 3) La escuela del posicionamiento
- 4) La escuela empresarial
- 5) La escuela cognoscitiva
- 6) La escuela de aprendizaje
- 7) La escuela de poder
- 8) La escuela cultural
- 9) La escuela ambiental
- 10) La escuela de configuración

Por otra parte, desde la perspectiva configuracionista, podemos ver la estrategia como una forma concreta de la decisión empresarial. En ella se manifiestan estructuras y procesos de dar sentido (subjetividad). Siguiendo esta perspectiva, Hernández (2004) nos lleva a la comprensión de la configuración de estrategias empresariales de reestructuración productiva a partir de reconocer al actor con un papel activo en el proceso de toma de decisiones.

Hernández (2004:12) ve al empresario como un sujeto social que “genera y transforma sus propios espacios de acción estableciendo relaciones e interacciones con otros sujetos en los diferentes espacios de acción, y es capaz de construir sus cursos de acción dentro de límites estructurales y subjetivos”. Esto implica entender la acción como el resultado de la conjugación de estructuras que presionan y que a su vez son mediadas por la subjetividad.

Un factor de análisis de las estrategias empresariales se constituye a partir de la configuración subjetiva, entendida como el arreglo de elementos o códigos subjetivos identificados en una decisión concreta (De la Garza, 2001). Con base

en esta consideración, la decisión es concebida como un proceso que se da dentro de un espacio de posibilidades donde las condiciones y definición de una situación (metas y recursos) no dependen sólo del orden material, sino de la evaluación subjetiva que hace el empresario, así como de las restricciones estructurales o subjetivas que se dan en el espacio de posibilidades (Hernández, 2004).

Por su parte De la Garza (1998:12) menciona algo interesante: “Las estrategias más que grandes planes consientes de los empresarios serían más bien líneas medias resultantes de reestructuración productiva, que en forma acabada sólo pueden trazarse a posteriori, aunque elementos de diseño pueden existir a priori.”

Partiendo de esta idea, la reestructuración productiva se convierte en un factor de suma importancia en la conformación de estrategias empresariales, lo que conlleva a una diversidad de posibilidades y rompe con la idea de uniformidad bajo presiones estructurales similares.

2. Teorías sobre el actor empresarial y la elección estratégica.

El estudio de los actores empresariales y sus acciones es un tema que se ha desarrollado desde distintos enfoques. Después de la segunda guerra mundial y hasta los años 70s el foco de atención de los investigadores ha sido el estudio de las organizaciones como actores independientes bajo la influencia del pensamiento neoclásico en el cual se les observa como actores racionales

(Ackroyd, 2010). De hecho, ha existido un gran debate por definir y entender al actor empresarial.

La coyuntura económica que se dio a partir de los años ochenta en América Latina le brinda al actor empresarial cierto peso en el acontecer económico, político y social con la incorporación de un paradigma neoliberal en la región a diferencia de su dependencia y relaciones de poder con respecto al Gobierno en un modelo de sustitución de importaciones.

Principalmente podemos enunciar las siguientes corrientes de estudio de los empresarios en la actualidad (Hernández, 2006):

- a) Societal: La cultura es vista como un sistema de normas y valores independiente al sujeto social y que a su vez es interiorizada y no constituida.
- b) Neo institucionalismo: Queda sujeto a estructuras que determinan su funcionalidad. Sujetos predeterminados por sus estructuras.
- c) Historia social: La historia cultural es un conjunto de significaciones transmitidas y objetivadas en símbolos a través de la historia, esta visión supera el estructuralismo y objetivismo de sus predecesores. El rol que le da a los sujetos es un papel activo como agentes constructivistas de las acciones y relaciones.
- d) La teoría del trabajo y el estudio del empresario: El sujeto de estudio (el empresario) es parte constitutiva de la acción, sus acciones no son adaptaciones a estructuras preestablecidas, surgen de las interacciones entre individuos dentro de una relación asimétrica de poder.

Los estudios empresariales en América latina han sido de escaso rigor metodológico. Es difícil encontrar el tema central de las investigaciones que resultan ser ambiguas. No hay investigaciones que traten de explicar la acción empresarial a partir de las relaciones de estructura, subjetividad y prácticas (Hernández, 2006). Un análisis interesante sobre las corrientes de estudio de empresarios es descrito por la Dra. Marcela Hernández (2006) quien señala los siguientes ejes temáticos que se han desarrollado:

- 1) Estudios sobre el Estado y los empresarios: Se ve al empresario como un sujeto político, se estudia a las organizaciones empresariales bajo el concepto de corporativismo. Bajo esta perspectiva las acciones de los empresarios se ven determinadas por los acontecimientos políticos o económicos que dictaba el gobierno, esta visión limitaba la acción de estos sujetos sociales a ser meramente reactivas y a intentos de autonomía en su actuar respecto al gobierno. Esta manera de estudio tiene sus limitaciones, solo ve al empresario como un representante y se olvida de las relaciones existentes al interior de la organización, por otra parte, los estudios que se hicieron se centraron en el discurso que se hace público por parte de los empresarios y no en la acción.
- 2) Corriente histórica: se centra el estudio en la historia empresarial regional, familias, elites empresariales, social, cultural y los procesos de trabajo, de género y biografías empresariales.
- 3) Corriente de elites y familias empresariales: se trata de explicar el éxito empresarial a través de las familias y la región en la que se desarrollan. Se ve al empresario dotado de voluntad y se deja de lado la estructura y los procesos de trabajo.

- 4) Estudios actuales de procesos de trabajo, de género y biográficos de empresarios: abren el debate a través del estudio del empresario al interior de los procesos productivos, de las estrategias que implementan para el éxito, hay interés por hacer estudios de género, se hacen investigaciones biográficas sobre empresarios, incluso por encargo.

En el caso específico de México se pueden encontrar básicamente cuatro corrientes de estudio: a) la historia social y cultural, b) los estudios de las organizaciones, c) los de cultura y aprendizaje y d) los que parten de la sociología (Hernández, 2007).

El primer corriente (de la historia social y cultural) en México se enfocó en el estudio de las elites empresariales y sus familias. Se desarrollan estos estudios principalmente desde el Porfiriato, dado el auge y consolidación de varios grupos empresariales nacionales. Metodológicamente estos estudios tuvieron limitantes; se daban una serie de descripciones de algunos rasgos culturales basados en intuiciones con bajo valor explicativo y sin vincularlos con otras variables para ligarlas con posibles consecuencias en la empresa, también se analizaba las alianzas y parentescos y las posiciones políticas que se iban ocupando como explicación de la consolidación de las fortunas de estos empresarios. Algo interesante de estas perspectivas es el hallazgo de ver como en ocasiones las decisiones estaban supeditadas por la lógica familiar en lugar de la económica. Se caía en un reduccionismo al explicar el éxito o fracaso a partir de las familias; esta dimensión cobraba un peso absoluto para la explicación. En el ámbito cultural la visión sobre las familias permitía la descripción de los rituales y de la importancia de permanencia, conflicto y cambio, pero no se lograba explicar por qué las familias forman una subcultura.

También se ponía el acento en los estudios sobre las elites, en este aspecto se le daba demasiado peso a la figura del empresario a partir de estudios biográficos y del discurso de cada figura, esto implica que el sujeto adquiere dinamismo y activismo capaz de superar cualquier estructura que dan como resultado una concepción de hombres dotados de voluntad sobrenatural (Hernández, 2007).

Por su parte la visión de los estudios organizacionales tuvo cierta convergencia con las teorías neo institucionalistas al estar ambos en debate con las teorías de actor racional, considerar a las instituciones como variables independientes y tener una nueva orientación hacia las explicaciones cognitivas y culturales. Pero detrás de esta visión se encuentra una tendencia pragmática sobre los estudios de cultura y una perspectiva institucionalista en la cual se difuminan los actores ya que estos interiorizan las normas, valores y todos los elementos que se desprenden de la cultura; desde este punto de vista la cultura se entiende como objeto a manipular, incluso hay un carácter utilitario en el que se trata de dar soluciones a la gerencia a través de estos estudios. Metodológicamente se llevan a cabo los estudios a partir de una perspectiva hipotética-deductiva (Hernández, 2007).

La perspectiva de la cultura y aprendizaje tecnológico se basa en el estudio de los procesos de aprendizaje a partir de la instalación de nuevas tecnologías, consideran importante la inclusión de la dimensión cultural para comprender estos cambios y procesos por los cuales se da la transferencia de conocimiento tecnológico dado que en México, por ejemplo, no se produce ni se desarrolla tecnología, en este sentido el supuesto es que el conocimiento no se puede vender ni adquirir al momento de comprar tecnología ya que esta tiene un carácter local y evolutivo. Es importante el hecho de que esta perspectiva realice

sus estudios desde el interior de la empresa, la limitante es que no logra vincular la cultura con los procesos de aprendizaje.

La visión sociológica nos otorga una propuesta teórico-metodológica en la cual se parte de ver al empresario como sujeto social por medio de la acción social, el cual está presionado por las estructuras, pero no determinado por ellas ya que entre la estructura y la acción media la subjetividad, entendida como un proceso de dar sentido. Se entiende la cultura como una acumulación de significados socialmente entendidos y que diferentes actores emplean para configurar significados en la actividad diaria, así mismo, movilizandolos estos códigos, recreando significados y legitimando valores colectivos, dando así sentido al mundo de la empresa. La propuesta metodológica es el configuracionismo que nos permite ver como el empresario se constituye como sujeto social a partir de la observarlo por medio de distintas variables estructurales que se vinculan con elementos subjetivos (Hernández, 2007).

Por otra parte, existen distintos enfoques que nos permita aproximarnos a un concepto de actor para entender la acción empresarial (Hernández, 2012). Principalmente son cuatro posturas: a) la racionalidad limitada (Simon, 1957), b) la perspectiva cognitiva (Morlán, 2009) (Sarasvathy, 2011), c) el nuevo institucionalismo económico (Hernández, 2012) y d) sobre el llamado sujeto social (Hernández, 2017).

a. Racionalidad limitada.

Herbert Simon es un referente a partir del cual podemos adentrarnos en el debate sobre la racionalidad de los actores. Para Simon (1989) la razón funcionará

cuando haya sido provista de una adecuada información o premisas. Introduce la idea del sentido racional para la elección de vías de acción, por lo tanto, para él la información debe contener una serie de valores a obtenerse y hechos que refieren cómo tendrá efecto la acción. La razón es considerada totalmente instrumental, en el sentido que servirá para trazar el cómo llegar a un objetivo. Simon (1989) toma en cuenta que existen un sinnúmero de valores, incluso interrelacionados, por lo que se hace complejo el proceso de una toma de decisión, por ejemplo. Dadas las complicaciones de el acto de hacer una toma de decisiones racional desarrolló una teoría matemática que tomaba en cuenta todas las variables posibles, o trataba de hacerlo. El mismo Simon considera que dicho modelo puede no proporcionar soluciones satisfactorias.

Por otra parte, la naturaleza de la conducta humana le impide tener pleno conocimiento de todas las variables involucradas, de asignar probabilidades e incluso hacer predicciones de las consecuencias si adopta una u otra acción.

Simon (1989) menciona otro modelo, al que se le denomina modelo conductual en el cual se describe el proceso de toma de decisiones que lleva a cabo el ser humano bajo sus limitaciones de conocimiento. A esto le llamaría racionalidad limitada.

Para detallar cómo opera la racionalidad limitada Simon (1989) menciona que los organismos necesitan concentrarse en lo que requiere atención en un momento determinado. Este proceso estará estrechamente ligado a las emociones que ayudarán a poner prioridades de atención, en segundo término se necesitarán generar alternativas y capacidad de obtener información del medio ambiente y de capacidad para sacar conclusiones de dichos datos.

Menciona que este tipo de racionalidad no busca encontrar la mejor opción, sino, la que mejor satisfaga las necesidades que se tengan.

Al igual que Simon, Arturo Del castillo critica la perspectiva racionalista neoclásica y enuncia claramente las limitantes: que al hombre le es imposible conocer todas sus alternativas por lo que termina tomando sus decisiones bajo incertidumbre. Del Castillo (2001) destaca que las organizaciones establecen mecanismos para reducir la incertidumbre a través de acciones rutinarias, de la intuición basada en experiencias o bien actuar bajo una serie de instrucciones previamente memorizadas, como una receta de cocina.

Esto llevó a la generación de nuevas teorías que tratarán de explicar el proceso de toma de decisiones tomando en cuenta las limitaciones racionales del ser humano.

Del Castillo (2001) observa a la organización como un conjunto de individuos con intereses propios e incluso antagónicos. El hecho de que exista una diversidad de objetivos o demandas conjugados con recursos escasos para satisfacerlas origina que el conflicto sea una cuestión inherente de las organizaciones. A consecuencia de ello, y para resolver esta problemática, se toman en cuenta los procesos de negociación basados en el ejercicio de poder, que implicará una fuerza por la cual se verán influenciados los procesos decisorios y la construcción de nuevos objetivos.

En este punto Del Castillo (2001) da una clara señal que bajo la perspectiva que utiliza, la toma de decisiones es un proceso influenciado y que se va configurando a través de un proceso de negociación en los cuales intervienen

otros intereses. Al respecto, contempla un concepto llamado laxitud organizativa que es un proceso por el cual la organización se adapta a las variaciones del entorno para lograr cierto equilibrio, por lo tanto, las decisiones no son tomadas de manera racional sino para lograr una adaptación sucesiva a los desequilibrios producidos por el entorno.

Por consiguiente, surgen propuestas teoricas que nos ayudarán a describir la complejidad del proceso decisorio tomando en cuenta la complejidad de las relaciones existentes dentro y fuera de las organizaciones. Dichas teorías son extensiones de lo que Simon describe como racionalidad limitada, en cambio, Del Castillo (2001) usa el termino ambigüedad para describir distintas limitaciones.

Se utiliza el concepto anarquías organizadas (Del Castillo, 2001) que se caracteriza por su ambigüedad en los objetivos, es decir, no hay claridad en lo que se pretende lograr, también por su tecnología indeterminada o cómo se supone que se lograrán los objetivos y quienes son los participantes o constante flujo de participantes en el proceso decisorio.

Por lo tanto, Del Castillo determina que el proceso decisorio tiene que ser visto como un proceso dinámico, continuo, social, político y ambiguo. Es decir, no es un proceso lineal y racional ya que se verá determinado por el conjunto de problemas y objetivos dentro y fuera de la organización que a su vez se configurará a través de los procesos de negociación y ejercicio de poder, tomando en cuenta que es difícil determinar lo que se pretende lograr, quienes son los involucrados y en qué momento se lleva a cabo por lo que se describe

como un proceso flojamente acoplado entre participantes, problemas y contextos.

Del mismo modo, uno de los elementos fundamentales para Richard Hyman (1987) es el reconocimiento sobre la existencia de contradicciones tanto al interior como al exterior de las organizaciones. Hyman menciona que la estrategia implica una concepción voluntarista y de autonomía de gestión que rara vez se hace explícita. Para él “la elección estratégica existe, no debido a la ausencia o debilidad de las determinaciones estructurales, sino porque estas determinaciones son en sí mismas contradictorias” (Hyman, 1987). Incluso señala que el pensamiento estratégico surge para hacer frente a presiones de fuerzas externas, las empresas están sujetas al determinismo de fuerzas económicas y en ese sentido se pregunta ¿qué margen existe para la elección estratégica?

La respuesta que otorga (rescatando el pensamiento de Chandler) es que la tarea de la gerencia sería armonizar las diferentes tareas al interior de la organización y alinearlas a los criterios financieros de rentabilidad, en este ámbito habrá espacio para la iniciativa pero menciona también que dichos agentes no son soberanos del proceso económico, por lo que las acciones deben dar cuenta en términos del contexto capitalista, es decir, enfocadas en lograr una tasa de rendimiento.

Otro punto para resaltar es que, debido a las contradicciones existentes, Hyman (1987) comenta la imposibilidad de “armonizar” las diferentes funciones del capital lo que provoca que no haya “una mejor manera” de manejar dichas contradicciones por lo tanto solo les quedan diferentes rutas para el “fracaso

parcial”, en palabras de Hyman (1987) la estrategia de gestión se conceptualiza: “como la elección programática entre alternativas, ninguna de las cuales resultará exitosa”.

Por su parte Chandler (1962) estudia la estrategia a partir de los empresarios, es decir, de quienes son responsables de tomar las decisiones altamente importantes como para dotar de recursos a la compañía. También la estructura, como mecanismo de control, juega un papel importante dentro de su trabajo. En su investigación descubre que la estructura sigue a la estrategia. Para ello habrá que hacer algunas precisiones. Contempla como estrategia a las decisiones que involucran la salud a largo plazo de la compañía, a partir de ello se define como táctica a las acciones diarias necesarias para garantizar la productividad de la empresa. Por otra parte estructura se refiere al diseño de la organización y en como ésta se administra, por lo tanto los canales de comunicación, las líneas de autoridad o jerarquías serán esenciales para asegurar que la planificación y controles sean efectivos (Chandler, 1962).

El empresario, quien planea y dota de recursos, es visto como el tomador de decisiones estratégicas mientras que niveles intermedios o bajos al interior de la empresa son considerados como tomadores de decisiones tácticas. En este aspecto podemos visualizar una división de tareas necesaria dentro de las organizaciones, encaminada a resolver las problemáticas a lo largo y ancho de la compañía.

Por otra parte, vale la pena comentar que Chandler (1962) visualiza que los cambios en la estrategia fueron el resultado o respuestas a las oportunidades de mercado, ante esto las estructuras debieron modificarse para eficientar la

administración de la compañía. En este punto toma una perspectiva estructuralista, es decir ve a sujetos reaccionarios ante su entorno pero a su vez constituyendo estructuras que permitan conducir las actividades dentro de sus compañías. Incluso menciona que ante el auge del desarrollo de las compañías y sus integraciones verticales se vio la necesidad de hacer regulaciones legales, lo cual nos habla de un marco institucional que será rector en las interacciones entre organizaciones.

b. Perspectiva cognitiva.

Existe otra perspectiva de actor más apegada a las características psicológicas y a partir de la cual también se ha desarrollado investigación sobre los empresarios. Por ejemplo, Sarasvathy y Sankaran (2011) hacen mención sobre la existencia de la visión de los empresarios como seres dotados de cualidades especiales. En este sentido se hace una analogía sobre el método científico y el método empresarial, en la cual se menciona que al igual que los empresarios los científicos eran vistos como seres dotados de dones especiales, pero no se contemplaba la idea de que tenían un método por el cual podían hacer ciencia; del mismo modo proponen que existe un método para convertirse en empresario y se le da vuelta a los argumentos que se basan en las cualidades de los individuos. Mencionan que el espíritu empresarial no solo está basado en cualidades específicas, sino que lo ven como un método, con una forma de razonamiento y lógica. Se apunta que la acción empresarial es la interacción y la transformación. Describen la acción empresarial como un método, catalogado como distinto para resolver problemas humanos al ser factor para el cambio social y el desarrollo humano.

Por su parte Morlán (2009) hace un enfoque sobre la definición Schumpeteriana del empresario en la que se le describe como un actor que no solo percibe las oportunidades antes que los demás, sino que vence la resistencia con que inevitablemente se encuentra al tratar de implantar la innovación. Esta definición es calificada como dialéctica ya que hace referencia a atribuciones que constituyen a un empresario que permiten diferenciarlo de quien no lo es.

Díaz Morlán (2009) recurre a Shane para enumerar los atributos de los empresarios tales como condiciones educativas, posición social, edad, carrera y también características psicológicas como extroversión, necesidad de logros, deseos de independencia, enfoque en el control y eficiencia de sí mismo, exceso de confianza, intuición, etc. Sin embargo, una de las características fundamentales que se enuncia es la capacidad de ganancia. En este sentido lo que hará la diferencia entre la fuerza de trabajo y los empresarios es la capacidad para superar la resistencia a los cambios.

Para algunos autores no existen evidencias de la capacidad de estar alerta por parte de los empresarios para detectar oportunidades y aprovecharlas, incluso algunos han tratado de desarrollar un enfoque para superar dicha discusión en el que ven al empresario como el que desarrolla las oportunidades. Esto también ha llevado a pensar en un que no existe tal concepción dialéctica del empresario (Morlán, 2009)

Por lo tanto, nos adentramos en un debate, por una parte, para Schumpeter superar las resistencias a la innovación es una cualidad especial para un empresario y no cualquiera la posee, por el otro lado Marshall alude a la idea

de que todo mundo es potencialmente un empresario pero que solo unos pocos se encuentran capacitados para ejercerla.

Pero volviendo al análisis de la toma de decisiones y tomando en cuenta las ideas de Morlán podemos deducir que bajo esta perspectiva las características cognitivas que definen al empresario del resto significan una forma particular de actuar, es decir, encontramos que a partir de las cualidades de los individuos estos tomarán decisiones que les llevarán a superar las ciertas estructuras que les impiden implementar el proceso de innovación.

c. Neo institucionalismo.

Las teorías neo institucionalistas tienen principalmente un debate con las concepciones de las teorías neoclásicas en la que se establecen los siguientes supuestos: primeramente, la concepción de actor de los neoclásicos es la de un actor racional que busca el máximo beneficio con capacidad de cálculo y con información completa para poder elegir la mejor opción que represente a su vez la mejor relación costo-beneficio. Lo cual es ampliamente criticable porque no se contempla que la información puede ser incompleta, el calculo puede ser que no sea total, no se contempla también que las elecciones para la acción pueden comprender otros ámbitos como lo moral, emocional, etc., y no se contemplan tampoco los limites normativos como políticas o reglas (Hernández, 2017).

Para Douglas North (2007) la especulación descansa en conceptos de la conducta humana. Uno de los enfoques que tratan de describirla es el supuesto de la utilidad esperada o de la elección racional. El mismo North refuta esta idea

ya que para él las elecciones de los individuos se basan en modelos derivados subjetivamente que divergen uno respecto a otros, dada la información incompleta que reciben la mayoría de estos modelos de elección no muestran tendencia a converger. Es por ello que se encuentra sensatez en la existencia y estructura de las instituciones.

La teoría de la utilidad esperada es subyacente de la economía neoclásica, en ella se destacan los siguientes supuestos (North, 2007):

- El mundo económico se le ve en equilibrio
- Los actores enfrentan situaciones de elección muy similares
- Los actores tienen preferencias estables
- Cualquier actor podrá identificar cualquier oportunidad disponible para mejorar sus resultados
- No hay equilibrio si los actores no maximizan sus preferencias
- Debido a que existe mas o menos equilibrio existen las mismas pautas para los sujetos

Dentro de esta misma perspectiva está considerado que no todos los individuos actuarán de manera racional, quienes no se comporten de este modo estarán destinados a fallar por lo que también se asume un aspecto evolutivo en esta idea.

North (2007) señala que para comprender la conducta humana es necesario investigar sobre dos aspectos en particular: la motivación y el desciframiento del medio. El primer aspecto se ve bajo un enfoque evolucionista, es decir, de supervivencia en el que no necesariamente todos los individuos se conducen

para obtener una máxima riqueza, sino que también se encuentran comportamientos altruistas que se puede asociar con el dominio de un grupo en particular o incluso lograr maximización a expensas de otro grupo. El segundo, sobre el desciframiento del medio se apunta que la información que recibimos puede ser limitada e incluso interpretada de manera subjetiva por el individuo.

Se expone la complejidad en la conducta del ser humano que lo lleva a tomar decisiones. Ve la existencia de varios equilibrios, las situaciones de elección son múltiples y diversas, es difícil hablar de estabilidad, debido a la limitada retroalimentación y escasa información los actores se ven imposibilitados para identificar nuevas oportunidades, los individuos no actúan siempre para maximizar sus beneficios. En síntesis, existe un mundo lleno de incertidumbres. La solución a esta problemática que observa son las instituciones. Dado que la incertidumbre es consecuencia de la compleja interacción humana y de sus problemáticas las instituciones existen para reducirla (North, 2007).

La vinculación neo institucionalista con la sociología se dio a través del darwinismo y el funcionalismo bajo el supuesto de que solo las empresas eficientes sobrevivirán a través de los mecanismos de adaptación al ambiente. Dentro de la sociología, el institucionalismo se vio influenciado por el funcionalismo parsoniano. Se considera que un sistema de reglas estructura la acción. La institucionalidad formal e informal limita la elección racional, es por ello por lo que bajo esta perspectiva se define una institución como un sistema de reglas que limitan o impulsan la acción de los individuos (De la Garza, 2012).

Para North, las concepciones economistas y sociológicas de institucionalismo son conciliables ya que las instituciones pueden existir dentro o fuera de la

empresa y ayudan a resolver problemas de coordinación reduciendo la incertidumbre (De la Garza, 2012).

Enrique De la Garza (2012) comenta que el neo institucionalismo ha llevado a postular tres conceptos alternativos a los de Simon sobre racionalidad limitada:

- Context bounden rationality: la estructura social es entendida como reglas y normas que afectan las posibilidades de elección, estas pueden ser formales e informales.
- Racionalidad emergente: mas que calcular consecuencias de sus elecciones, los actores se orientan por experiencias semejantes y exitosas; también implica adaptación a nuevos contextos.
- Embeddednes (enredado): se conserva la nocion de actor racional pero enredado, es decir, involucrado en un sistema de redes sociales. A través de la interacción se desarrollara su actuar.

Una de las principales criticas es que a los postulados neo institucionalistas es que le hace falta una teoría de la acción social.

d. Perspectiva del actor como sujeto social.

La perspectiva de actor empresarial como sujeto social toma en cuenta que este está dentro de un contexto cultural interiorizando significados a partir de códigos culturales que no son solamente individuales sino sociales también (Hernández, 2014).

Enrique De la Garza (2012) propone un paradigma distinto: el configuracionista, que sirve para entender la realidad como totalidad en movimiento y por niveles de abstracción en relación entre sujeto y objeto (Hernández, 2014). Dicho paradigma nos aporta la idea de que las presiones estructurales antes de convertirse en acciones tienen que pasar antes por la visión del mundo de los individuos, lo que podemos entender como subjetividad. El principal problema de esta propuesta se centra en la relación de estructuras, subjetividades y acciones sociales (De la Garza, 2012).

La acción social, para De la Garza (2012), puede ser entendida bajo dos momentos:

- La estructuración de la decisión para la acción en la que influyen las presiones estructurales del mercado, políticas, culturales, etc., pero antes de que estas presiones determinen la acción pasan por la subjetividad del individuo, entendida como un proceso de dar sentido.
- El otro momento es la acción misma entre sujetos y con la naturaleza tomando en cuenta las presiones estructurales que pasaron por el proceso de subjetivación y que a su vez retroalimentan la interacción.

Por lo tanto, podemos entender al sujeto social como un actor que interactúa con otros actores, que genera significados y a partir de ello existe una construcción de la decisión, tiene capacidad variable de agencia según el contexto y se ve presionado por las estructuras, pero no determinado por ellas (Hernández, 2014).

3. Estrategias empresariales de relaciones laborales.

El objetivo de este apartado es introducirnos en un nuevo desafío para los estudios laborales ya que uno de los intereses principales es el de desarrollar la conceptualización teórica de estas relaciones laborales individuales que cada vez cobran mayor relevancia en las empresas, pero tradicionalmente poco se ha explorado sobre ellas.

Se ha hecho un desarrollo sobre los cambios que se han percibido en las estrategias empresariales de relaciones laborales en las cuales se percibe una erosión del sindicalismo, y una mayor ofensiva por parte de las gerencias para pasar de la negociación colectiva a la individual apoyándose en los postulados de la gestión de recursos humanos.

Desde la academia tradicionalmente se ha pensado a las relaciones laborales desde una perspectiva de negociación colectiva por lo que surge la necesidad de enfocarse analíticamente en la reducción de la cobertura sindical en gran parte del mundo industrial (Marsden, 2004).

Durante varios años, el gobierno o gestión del sector no sindicalizado podría tratarse por los efectos derivados del sector organizado o por los empleadores que trataron a sus trabajadores con dureza y lógicamente procuraron mantener fuera a los sindicatos. Como ya se mencionó, a menudo, este sector fue simplemente ignorado. Más recientemente, algunos autores lo han descrito como un "agujero negro". Pero para David Marsden (2004) este punto ciego ya no es defendible, pues la disminución de la fuerza de los sindicatos en Estados

Unidos y Gran Bretaña ha sido bien conocida durante los años recientes. Incluso en Alemania, la observación de este comportamiento ha dado como resultado que se plantee el surgimiento de una gran "zona de libre determinación", haciendo alusión a las relaciones corporativas entre empresa y trabajadores.

A manera de aproximación, se ha hecho un desarrollo sobre los cambios que se han observado en las estrategias empresariales de relaciones laborales en las cuales se percibe una erosión del sindicalismo (Thomas, 1995), y una mayor ofensiva por parte de las gerencias para pasar de la negociación colectiva a la individual, apoyándose en los postulados de la gestión de recursos humanos.

También se hace una propuesta para el estudio tomando un eje teórico que nos permita describir cómo se formulan las relaciones laborales en este sector que además cuenta con la característica de no estar directamente relacionado con el trabajo de producción material, sino que se encuentra inmerso en un trabajo donde prima la interacción social, ya sea con la gerencia, entre compañeros de trabajo, incluso nuevos sujetos laborales que directa o indirectamente pueden afectar la relación laboral y el proceso de trabajo.

Existen diversas definiciones acerca de relaciones laborales. Dunlop fue uno de los precursores en los estudios sobre relaciones industriales (denominadas así por hacer referencia a los distintos sectores industriales), lo ve con un enfoque sistémico y se centra en lo que denomina la red de normas que gobiernan el centro de trabajo y la colectividad laboral (Dunlop, 1978). Hyman (1975) por su parte critica esta concepción, menciona que solo se enfoca en las pautas referentes a conseguir el orden social al referirse que los sistemas de relaciones industriales sugieren que los procesos actúan en sentido de mantener el

equilibrio y la estabilidad. Por lo tanto, Hyman define las relaciones industriales como los procesos de control sobre las relaciones de trabajo (Hyman, 1975).

Para algunos autores, durante las últimas décadas, las estrategias empresariales han tenido un gran alcance de transformación en el ámbito de las relaciones laborales (Jodár, Alós, 2008). Por ejemplo, Kochan, Katz y Mckersie (1986) señalaban que los empresarios claramente trataban de adoptar una actitud proactiva con el objetivo de hacerse del poder y el control sobre el trabajo luego de un periodo en el que actuaban de manera reactiva a las presiones sindicales y bajo una tradición de negociación colectiva.

Jodár y Alós (2008) encuentran que después de la segunda guerra mundial en las empresas occidentales se consolidaron sistemas de relaciones laborales que combinaron tres grandes tipos de regulaciones de las condiciones de empleo: la legislación laboral (salarios mínimos, jornadas, tipos de contratación, etc.), la decisión unilateral del empresario (organización y división del trabajo, principalmente) y la negociación colectiva. Los mismos autores afirman que de manera paradójica el taylorismo al introducir normas burocráticas que dieron a la gerencia control sobre la relación de trabajo actuó en favor de la negociación colectiva para que los sindicatos acordaran normas substantivas como productividad y salario. En este sentido la negociación colectiva fue ganando terreno en las relaciones laborales gracias al llamado new deal. Pero esto a su vez originó que los empresarios limitaran su capacidad de decisión para ajustarse a las regulaciones resultado de las negociaciones colectivas.

A partir de la crisis estructural de la década de los 70s se desprende un nuevo modelo económico acompañado de reestructuraciones productivas lo cual ha

marcado una nueva forma de estudiar el trabajo y a las empresas (Hernández, 2017).

Como en un principio lo enunciaba, a partir de los 80s se puede distinguir un mayor protagonismo de la gerencia en las relaciones laborales. De esta forma Kochan (1986) examina las nuevas prácticas que se implementaron en la gestión de los trabajadores en los Estados Unidos y sus efectos que tuvieron sobre los sindicatos. Ellos distinguieron dos practicas principalmente: políticas de innovación integradoras (procesos de atención y resolución de quejas, formas de participación colectiva, formas de compromiso, etc.) y prácticas hostiles hacia los sindicatos (descentralización y participación individual).

Incluso, Guest y Conway (1999) encuentran en sus estudios dos tipos de prácticas empresariales: de baja confianza, es decir, bajos salarios, autoritarismo, promueven descontento y hostilidad hacia la representación de los trabajadores; en este caso encuentran que los trabajadores disminuyen su compromiso con la empresa y aumenta su compromiso con otros trabajadores. Por otra parte, las practicas de alta confianza, que representan mejores condiciones de trabajo como salarios altos, un mercado interno de trabajo, estabilidad y cierta autonomía de los trabajadores puede llegar a aumentar el compromiso con la empresa sin la necesidad de que se rompan los vínculos colectivos entre los trabajadores. En este aspecto nos encontramos con una gestión de recursos humanos.

Otros autores han distinguido tres diferentes tipos de gestión. 1) Encuentran que la gestión de recursos humanos norteamericana ha sido la más nociva para los trabajadores: no hay trabajo en equipo, poca autonomía para los trabajadores,

baja calificación y antisindical. 2) Por otra parte, en el *lean production* japonés existe una alta exigencia en ciclos cortos de producción, se limita el control de los trabajadores por la supervisión de equipos de trabajo y se encuentran sindicatos de empresa. 3) en cambio, el sistema de gestión socio-técnico inglés es el más amigable para los trabajadores con alta calificación, autonomía y ciclos productivos más largos (Appelbaum, Batt, 1994).

En contraste, Lazonick basado en un trabajo de Chandler ha argumentado que el desarrollo dinámico del capitalismo se puede entender como resultado a partir de la innovación en los tipos de organización y hace una distinción evolutiva sobre tres modelos (Thomas, 1995): 1) el capitalismo propietario (*proprietary capitalism*), principalmente de desarrollo británico, se caracterizó por una gerencia que es propietaria de las empresas y por industrias artesanales cuyos procesos productivos eran controlados por los trabajadores, 2) el capitalismo gerencial (*managerial capitalism*), modelo norteamericano, se caracteriza por una separación entre la administración y la propiedad lo que permitió el surgimiento de empresas de corte nacional e incluso global, el Estado jugaba un papel muy importante de intervención en el que se incorporaba y controlaba a los sindicatos a los cuales se les permitió la negociación colectiva, por último 3) el capitalismo colectivo (*collective capitalism*), es un modelo principalmente japonés, esta nueva línea en la historia de la organización industrial capitalista se ha ido aceptando gradualmente bajo nuevas conceptualizaciones, tales como *The Second Industrial Divide* (Piore y Sabel, 1984), *The New Competition* (Best, 1990), Toyotismo (Womack, 1990) y capitalismo colectivo (Lazonick, 1991). Estos autores, entre otros, señalan el impacto de las redes empresariales junto con otras instituciones, flexibilidades a través de la subcontratación, y una importante reestructuración organizativa que en particular se caracteriza por

innovación tecnológica continua. El desarrollo continuo de los trabajadores en el contexto de las prácticas de gestión de recursos humanos constituye un elemento integral que parte de este modelo (Dore 1989). Los trabajadores deben convertirse en socios en lugar de adversarios de la administración para que el sistema funcione con éxito. En cuanto a los sindicatos, su único papel es de cooperación crítica pero constructiva (Thomas, 1995).

Jódar y Alós (2008) distinguen el aumento en el protagonismo de la gerencia en las relaciones industriales a través de dos grandes estrategias:

- 1) La primera, concertada en un autoritario y estricto control del proceso de trabajo acompañada de una flexibilización de las relaciones contractuales; es decir una gestión de estricto control de las tareas siguiendo algunos de los principios tayloristas utilizando contratos temporales y que incluso llega a sustituir la relación laboral por una relación mercantil. Incluso los procesos de externalización y subcontratación han incrementado desde los años 90s.

En el caso de México, y con respecto a la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), De la Garza (1998) ubica tres etapas que marcaban una clara tendencia a la flexibilidad de las relaciones laborales. De 1987 a 1992 identifica una pérdida de influencia por parte de los sindicatos en la formulación de la política económica, se flexibilizaron contratos colectivos de sectores importantes por lo que las decisiones de la producción fueron quedando en manos de los empresarios. De 1992 a 1994, el Estado impulsó la firma de convenios de productividad que implicaron la entrega de bonos, se comenzó a hablar de la crisis del corporativismo de Estado y de la necesidad de un nuevo sindicalismo aliado, tanto al Estado como también a la

empresa, para la búsqueda de competitividad. En la tercera etapa, de 1994 a 1998, en la que se identifica una parálisis de los convenios de productividad y bonos a causa de la crisis económica que se vivió en ese año lo que llevó a confederaciones obreras a negociar una nueva cultura laboral que implicaba una nueva relación entre sindicato y empresa para cooperar en la búsqueda de una mayor competitividad. Se trató de un documento que incorpora doctrinas conocidas como calidad total y el método justo a tiempo.

Estos procesos han reconfigurado el concepto de empresa tradicional y las relaciones empresario trabajador, así como las obligaciones legales del primero con el segundo, incluso se han debilitado los vínculos de identificación y de solidaridad entre los colectivos laborales (Jódar, Alós, 2008).

2) En cambio, la segunda estrategia empresarial: la gestión de recursos humanos se identifica con un mayor involucramiento individual o de equipos de trabajo pequeños. Surge en los años 80 y es un conjunto de propuestas derivadas de autores como Maslow, Argyris, Herzberg, McGregor y Liker para quienes el comportamiento humano es determinante en la productividad de las empresas. Por su parte, esta estrategia se distingue de las demás formas de organización tayloristas o burocráticas porque se centra en el individuo y su comportamiento en el trabajo, al mismo que pretende insertar en un sistema de recompensa y sanciones. Según De Terssac (1995), bajo esta forma de gestión se tiende a sustituir la tarea planeada y totalmente descrita por la empresa por la misión o el proyecto que pretende complementar procedimientos aparentemente normados de manera incompleta. De igual manera se sustituye la noción del puesto de trabajo por la de espacio de trabajo. Las recompensas se otorgan en función de los esfuerzos y las aportaciones individuales hacia la empresa.

Como consecuencias de dicha estrategia empresarial se podrían enunciar dos principales. Desde una visión de gestión de recursos humanos aspectos como el poder, el sistema político y económico, la acción colectiva, los sindicatos y las instituciones se consideran externas a la empresa o se encuentran ausentes (Boltanski y Chiapello, 2002). Por otro lado, dicha estrategia en cualquiera de sus manifestaciones contempla como eje básico la individualización de las relaciones de trabajo. A partir de ello cuestiones como las identidades grupales, de clase, étnicas o de género suelen estar ausentes en dichos estudios (Jódar y Alós, 2008).

El carácter individual que estos estudios han arrojado se centra en la obtención de compromiso de cada trabajador con los objetivos y resultados de la empresa (Artiles, 1999). Irigoyen (2001) expresa y cuestiona que se les pide a los trabajadores que sean más competentes, que estén motivados, que se dediquen y estén dispuestos a hacer más de lo que está previsto en su contrato.

Así es como la acción colectiva y el sindicalismo se ve limitado, concediendo al trabajador una relativa participación en sus relaciones y condiciones de trabajo, ello implica una pérdida de normas colectivas, una mayor inseguridad y ausencia de protección social, además de una pérdida de derechos y oportunidad de participación. Por lo tanto, la gestión de recursos humanos incentiva la marginación y precariedad de las relaciones laborales tradicionales además de reducir el reconocimiento de los sindicatos. Otros autores indican que se atenta también contra actividades de comunicación, intercambio de información y la gestión de asuntos de los mismos trabajadores bajo las cuales

se sustentan los sindicatos y las representaciones de los trabajadores con la gerencia (Terry, 1994).

Mientras que la negociación colectiva se ha preocupado abiertamente por la elaboración conjunta de las normas institucionales, la gestión de recursos humanos se ha asociado a menudo a la negociación individual y al hecho de que los trabajadores se enfrentan a una serie de reglas determinadas por la gerencia. De acuerdo con esta percepción, existe un contraste entre el gobierno conjunto (negociación colectiva) y la acción de gestión unilateral. A menudo se considera que la administración tiene un mayor margen de libertad en el diseño de las reglas de trabajo y sus sistemas administrativos; incluso se podría considerar que la gerencia se encarga de elaborar estos arreglos en función de sus objetivos comerciales (Marsden, 2004).

Por ejemplo, una característica observada de la organización laboral japonesa es la sustitución del área o función laboral por el puesto de trabajo como unidad organizativa básica. En lugar de asignar trabajos a trabajadores individuales, son grupos o equipos los que asumen la responsabilidad de una determinada área de trabajo.

Marsden (2004) encuentra que, en ausencia de negociación colectiva, la mejor protección de un trabajador es una oferta de trabajo de un empleador rival, también, existen rutas individuales alternativas para negociar las asignaciones de trabajo. Las empresas pueden vincular esta negociación con la promoción para los trabajadores, usándola como una oportunidad para modificar las asignaciones de trabajo, pero también deben aumentar los salarios. Otra opción

que encuentran las empresas, es que pueden utilizar el proceso de rotación laboral para ajustar los roles de trabajo mediante la negociación individual.

Otro aspecto relevante de la estrategia de recursos humanos es su funcionalismo y una visión unitaria de la empresa en la que tanto trabajadores como directivos comparten esfuerzos en un proyecto común, evidentemente en beneficio de la empresa (Purcell, 1994). A partir de un análisis de la literatura sobre gestión empresarial en Estados Unidos que va de 1872 a 1992, Abrahamson (1997) identifica que en las fases finales de crecimiento económico o ante cambios políticos, como la pérdida de influencia de los sindicatos surge una retórica que busca el aumento de la productividad de los trabajadores influyendo en sus creencias y emociones, una retórica identificada con la estrategia de recursos humanos. Este discurso tiene lugar cuando la empresa se posiciona como elemento central de las decisiones políticas, económicas y ocupacionales.

Por último, Kaufman (2004) comenta que la gestión de recursos humanos es un área de investigación académica en rápido crecimiento. Sin embargo, existe una serie de problemas conceptuales. Entre los principales son la ausencia de una base teórica integradora, los desacuerdos sobre la definición del campo y el objeto de estudio, las corrientes de investigación en economía y las ciencias del comportamiento y administrativas que se ignoran en gran medida entre sí. Como resultado, la gestión de recursos humanos permanece atrapada, entre distintas áreas entre y una declaración ideológica sobre cómo las empresas deben administrar a sus empleados.

4. Trabajo no clásico

El hecho de introducir la propuesta teórica de trabajo no clásico en esta investigación se debe a que a partir de esta perspectiva podemos explicar las relaciones laborales y el proceso de trabajo de un conjunto de trabajadores que tradicionalmente poco se ha estudiado y que están indirectamente relacionados con la producción: los trabajadores de mandos medios.

Para ello es necesario retomar la propuesta que hace De la Garza (2007) sobre el concepto de trabajo.

Dada la evolución que se ha tenido en la forma de abordar los temas laborales es evidente que se reflexione sobre las concepciones consensuadas de lo que es el trabajo principalmente bajo dos visiones particulares: en la que se considera trabajo a toda actividad que se compre o se venda por un salario, este último elemento es un determinante para diferenciar trabajo de lo que no lo es; Pero también hay una concepción marxista que define trabajo como actividad generadora de riqueza material.

En este sentido se ha considerado, históricamente, como objeto de estudio al obrero industrial lo que ha dejado de lado otras formas de trabajo, incluso otros sectores como los servicios que se han ido incrementando.

De la Garza (2007) nos muestra la siguiente definición de trabajo para analizarla y plantear a partir de ella un concepto ampliado:

“En su aspecto más básico, el trabajo puede entenderse como la transformación de un objeto de trabajo como resultado de la actividad humana. Esta actividad no es aislada, sino que implica cierta interacción con otros hombres, como resultado de la misma, el hombre mismo se transforma. Además, el trabajo implica cierto nivel de conciencia, de las metas, en cuanto a los resultados y la manera de lograrlos.”

Para ampliar dicho concepto es necesario hacer una reflexión sobre sus elementos que lo conforman:

Objeto de trabajo. Lo podemos entender como la transformación de un bien material. En un principio podríamos ejemplificar las transformaciones de materias primas dadas de la naturaleza en un producto útil para el mercado, pero no se puede perder de vista que en las últimas décadas ha aumentado la producción inmaterial, el sector servicios o bien en donde encontramos que el proceso de producción, distribución y consumo se comprimen dando paso a una interacción directa entre la producción y el cliente lo que implica un tercer sujeto implicado en la relación social.

Actividad de trabajar. Implica el empleo de la fuerza física y en un plano ampliado podríamos incluir el aspecto intelectual que recobra mayor importancia. No queriendo decir con ello que la actividad tradicional que emplea el esfuerzo físico no venga acompañada de un proceso intelectual. Precisando, se habla de una subjetividad y objetividad del trabajo; una concepción difícil de separar ya que estamos hablando de que la creación de algún producto no se realiza en el proceso mismo (subjetividad) sino que este se termina objetivando en un tercer sujeto en cuestión, el cliente.

Actividad laboral. En este punto podemos hablar de las relaciones entre los sujetos laborales cara a cara en una concepción tradicional, pero podemos observar que estas interacciones pueden ser no necesariamente físicas, es decir, se han construido comunidades simbólicas que dependen de la intensidad con la que se enlazan subjetivamente los sujetos.

No podríamos explicar el surgimiento de nuevas formas de trabajo, los dependientes de internet y de las redes sociales, por ejemplo; o el aumento del llamado trabajo informal o precario y también perderíamos de vista los trabajos no asalariados o el de los empresarios que no están directamente sujetos al proceso de transformación de bienes materiales. En otras palabras, hablar de un concepto ampliado de trabajo es salir de la fábrica e incluir en los estudios otras formas de trabajo poco exploradas hasta el momento.

También, comenta De la Garza (2011) que todos los trabajos incluyen dos dimensiones, físico y simbólico, en todas sus fases. En este sentido se habla sobre el valor de una mercancía, que de acuerdo con la teoría del valor depende de la cantidad de trabajo incorporada a la misma, pero también de que este valor sea sancionado socialmente en un mercado. La cantidad de trabajo incorporada o “energía de trabajo” no puede asimilarse al concepto de energía física, que implica un desgaste físico, sino también intelectual. Al menos desde los años ochenta del siglo pasado se sabe que para trabajar no sólo se ponen en juego cogniciones (saberes en el sentido de la ciencia y de la práctica) sino también emociones, sentidos morales y estéticos que influyen en cómo se trabajó y en el resultado del trabajo y que guían los movimientos físico-corporales. De tal forma que la “energía de trabajo” es físico corporal y subjetividad vinculados a las tareas productivas.

De la Garza (2011) considera tres formas del trabajo no clásico, que pueden presentarse por separado o combinadas, incluso con el clásico:

a). Trabajo interactivo. Todo trabajo es interactivo, aquí de lo que se trata es de aquellos trabajos en lo que se genera y eventualmente se vende es la interacción misma. Lo que se vende no es la suma de todo los gastos o inversiones que implica, sino es la interacción amable de los empleados con el cliente. Este es el componente principal de lo que se genera o lo que se vende, conlleva significados pero embebidos en la propia interacción.

b). La producción de símbolos sin intervención del cliente, como en ejemplo se hace mención al diseño de software. Estos símbolos se pueden almacenar, revender.

c). Los trabajos que requieren de la participación del cliente para que este reciba el servicio. Por ejemplo, en el restaurante de hamburguesas, en el supermercado, en donde una parte del proceso lo tienen que efectuar el cliente.

Todos los trabajos no clásicos ponen en el centro de la actividad la subjetividad de los actores laborales, que en sus tres dimensiones incluyen a tres sujetos: empresario o manager, trabajador y cliente. En cuanto a la subjetividad resulta muy esquemático decir que hay, por un lado, trabajo emocional, estético y cognitivo.

Se puede decir que en toda relación social hay códigos cognitivos, emocionales, estéticos, morales. Por este camino se trata de arribar a una teoría generalizada

del trabajo: la relación de trabajo es una forma de relación social, con dimensiones, económicas, políticas y culturales; implica acciones e interacciones, las interacciones suponen intercambio de significados, estos pueden ser negociados, impuestos o rechazados, generar cooperación o conflicto (De la Garza, 2018).

Para los fines de la presente investigación en la que nos interesa el aspecto subjetivo como parte de la conformación e implementación de una estrategia de relaciones laborales nos apoyaremos en esta caracterización del trabajo visto como trabajo interactivo y de producción de símbolos para analizar la labor de los trabajadores de mandos medios. Ya se ha hecho un esbozo de la tendencia de las empresas a la relación individual de trabajo y aunque nuestro objeto de estudio se encuentra en dicha posición no podemos negar la intervención o influencia de otros actores en la relación laboral empresa-trabajador, es evidente que no existe la intervención de un cliente, pero qué pasa con los compañeros de trabajo, con managers o gerentes de otras áreas e incluso con el mismo sindicato que no agremia a mandos medios pero que puede influir entre los distintos actores.

Capítulo II.

El diseño metodológico para la investigación.

El objetivo de este apartado es describir el diseño metodológico que nos ayudó a guiar la investigación, para ello fue necesario definir qué postura teórico-metodológica se utilizaría. Así mismo, se hace una descripción del sujeto de estudio y se desarrolló un esquema que permitió aproximarnos del concepto teórico al dato empírico, además se describe la forma en la que se desarrolló el trabajo de campo.

1. Perspectivas metodológicas

Hasta este punto ya se ha construido un objeto de estudio problematizando un aspecto de la realidad que sirve de interés para el desarrollo de este trabajo. La pregunta que ahora debe plantearse es ¿cómo se abordó el problema de estudio? Esto, por supuesto nos introduce en una discusión de perspectivas metodológicas, que nos ayudará a definir la relación entre sujeto y objeto de estudio partiendo de las bases teóricas ya desarrolladas para esta investigación.

Podemos encontrarnos con tres grandes paradigmas metodológicos: el positivismo (que bajo alguna de sus variantes se autodenominó el método de la ciencia), el relativismo (vinculado a la fenomenología y hermenéutica) y el

marxista, estos dos últimos considerados como alternativas a la metodología positivista. Antes de tomar una postura metodológica será necesario hacer un recuento de los principales aspectos que caracterizan a cada perspectiva, haciendo hincapié en los problemas inherentes a sus postulados, también será interesante saber cómo conciben la realidad, que relación establecen entre sujeto y objeto, además de saber el uso que tiene la teoría para cada una.

a. Positivismo

Una primera aproximación al método y el trabajo de investigación lo podemos rescatar de Bunge (1983) quien refiere que parte del conocimiento previo de que arranca toda investigación es conocimiento ordinario, esto es conocimiento no especializado, y parte de esto, es conocimiento científico, o sea, se ha obtenido mediante el método de la ciencia y puede volver a someterse a prueba, enriquecerse, y llegado el caso, superarse mediante el mismo método. A medida que progresa la investigación corrige o hasta rechaza porciones del acervo del conocimiento ordinario. Así se enriquece este último con los resultados de la ciencia: parte del sentido común de hoy día es resultado de la investigación científica de ayer. La ciencia en resolución crece a partir del conocimiento común y le rebasa con su crecimiento: de hecho, la investigación científica empieza en el lugar mismo en que la experiencia y el conocimiento ordinario dejan de resolver problemas o hasta de plantearlos. Para este mismo autor, el método general de la ciencia es un procedimiento que se aplica al ciclo entero de la investigación en el marco de cada problema de conocimiento.

En este sentido, señala De la Garza (2018), “que la verificación se convirtió en la problemática central del método de la ciencia”, además de una serie de

subproblemas, como distinción entre conocimiento científico y ordinario, estructura de una teoría científica, relación entre concepto teórico e indicador, entre otros.

Comte retomó de otros autores la afirmación de que el progreso del espíritu humano constituye la razón del devenir de la sociedad. Comte tendría por objeto el descubrimiento de las leyes fundamentales inherentes a los fenómenos sociales para ello se basaría en dos postulados metodológicos esenciales: observar fenómenos sociales desde un punto de vista científico a semejanza de los fenómenos naturales y analizarlos como hechos aislados e independientes unos de otros. Comte afirma que la observación constituye el método principal de la investigación social, a este añade el experimento, el método comparativo y el histórico. El positivismo de Comte da paso a un periodo de la sociología en el que la visión estructural funcional de la sociedad se conjugaba con la visión histórico evolucionista.

Para Durkheim el estudio de la realidad social ha de incluir dos tipos de análisis: el causal y el funcional. Si se quiere explicar un hecho social hay primero que buscar su causa, definir el fenómeno social que le antecede para una vez establecida la causa indagar la función que cumple en el sistema social. Su método idóneo sería el comparativo. Sólo podemos descubrir qué es específico de una sociedad y lo que es común a la humanidad si comparamos los mismos fenómenos en diferentes sociedades.

Weber parte de la distinción propuesta por Dilthey entre ciencias naturales y ciencias del espíritu, las primeras se centran en la observación de las manifestaciones externas de los fenómenos naturales, en tanto que las segundas

en la interpretación del significado y el sentido de la acción humana. Esta interpretación es posible gracias a un proceso de comprensión (*verstehen*) el ponerse en el lugar del otro. Weber se adhiere a la escuela neokantiana, reconoce que se puede comprender una buena parte de las acciones humanas por medios empáticos. También, considera que la construcción de tipos ideales abstractos no interesa como fin sino exclusivamente como medio, puede servir como patrón de referencia para comprender con él la realidad empírica (D'Ancona, 2001).

De igual forma Nagel (citado por De la Garza, 2018), señala que el ideal de la ciencia es llegar a un sistema deductivo, es decir, un sistema de proposiciones cuyo núcleo sean los enunciados universales a partir de los cuales se podrían hacer deducciones hipotéticas como explicaciones tentativas que tendrían que ser sometidos a verificación.

Para De la Garza (2018) un segundo momento del método hipotético deductivo se encuentra en el ideal de la teoría axiomatizada que, supuestamente, permite deducciones rigurosas de hipótesis. Adicional, otro problema metodológico es el cómo traducir conceptos teóricos en conceptos observacionales. Así, aparece la determinación de indicadores cuya solución debería ser una relación deductiva entre concepto teórico e indicador.

Es importante señalar que otro de los dogmas forjados en el positivismo es el de la neutralidad de la ciencia. Se fijó el concepto de objetividad en donde el objeto aparece independiente del sujeto. Es decir, lo objetivo denota lo descontaminado del sujeto.

b. Relativismo

Este paradigma puso el acento en la crítica al positivismo por ser la corriente epistemológica y metodológica ampliamente dominante en el siglo XX. Sin embargo, la discusión prevaleció en cómo no se puede llegar a la verdad.

Se reconoce que ninguno de los llamados conocimientos científicos puede constituirse de manera externa al sujeto. Una de las primeras críticas relativistas fue reductiva al lenguaje y al poder; uno de los supuestos que no puede ser refutado es que entre pensamiento y exterioridad siempre está la mediación del lenguaje. No se puede hablar de una relación entre sujeto y objeto ya que del sujeto procede la creación de objetos. En este sentido, la realidad está determinada por cada sujeto y solo se puede generar conocimientos en función, o relativos al lenguaje.

Por ejemplo, para Habermas (2000), el núcleo de la problemática de la comprensión, idea que se resaltó de Weber, lo constituye la cuestión <<de si la circunstancia de que en las ciencias sociales el hombre sea a la vez sujeto y objeto de la ciencia, condiciona una diferencia de principio, en comparación con la situación de las ciencias naturales>>. La específica problemática del *verstehen* estriba, pues, en que el científico social no puede servirse de ese lenguaje “encontrado” en el ámbito objetual como de un instrumento neutral. No puede “montarse” en ese lenguaje sin recurrir a la competencia y al saber pre teórico.

Uno de los problemas insalvables que se puede encontrar en esta perspectiva es el de la doble hermenéutica, es decir, la investigación implica una interpretación del investigado y por otro lado del investigador, ambos desde su propio lenguaje y cultura.

Lo que se pretende recuperar de dicha perspectiva es la vuelta a la ontología, es decir, “el ser en el mundo” sin desechar la epistemología, en consecuencia, habrá que reconocer la construcción de significados solo como una dimensión de la realidad, también, que existen estructuras objetivadas producto de prácticas sociales, lo que reconoce la existencia de estructuras extralingüísticas que no determinan la acción.

c. Marxismo

Para Marx el correcto método científico es el que va de lo simple a lo concreto en el pensamiento, aunque lo concreto sea el verdadero punto de partida. Para Della Volpe (citado por De la Garza, 2018) el método de Marx se puede esquematizar en el circuito concreto-abstracto-concreto.

Se considera un concepto de realidad social que implica: a) articulación entre objetividad y subjetividad; en la que se reconocen los procesos de objetivación originados en los sujetos y sus interacciones pero que adquieren vida propia, b) las leyes como leyes de tendencia “históricamente determinadas” y los espacios de lo posible se transforma a través de rearticulaciones entre objetividad y subjetividad. c) El concepto de objetivación no se reduce a lo físico, sino que es aquel producto humano que escapa al control de sus creadores, que pueden

darse en campos y niveles diversos de abstracción para escapar del reduccionismo positivista; una totalidad que no determina, aunque presiona y de la que forman parte el sujeto y sus significados. d) La realidad tiene una dimensión de sentido, entendido éste como códigos acumulados con el fin de construir significados concretos para la situación concreta (De la Garza, 2012).

Marx parte de lo concreto real (o verdadero punto de partida), el problema que se presenta en este punto no es sino el de la relación entre sujeto y objeto. En este sentido, Marx menciona “transformar intuiciones y representaciones en conceptos” (citado por De la Garza, 2018) pero no está considerando la incidencia del objeto sobre el sujeto como simple contemplación, ni como aplicación de teoría al objeto, sino como praxis, concebida en un sentido histórico y social. De la praxis surgen las intuiciones y representaciones que tendrán que ser transformados en conceptos. Por lo tanto, la realidad concreta no sería sino la unidad dialéctica entre sujeto y objeto en relación práctica (De la Garza, 2018).

Así Marx partiría de lo concreto real hacia lo abstracto y abstracción no es sino la descomposición del todo (de lo concreto real) en nuestro pensamiento en conceptos.

d. La propuesta configuracionista

A partir de la postura marxista, se retoma la perspectiva de la reconstrucción de la realidad considerándola una perspectiva amplia.

Se asume la concepción de la realidad como situación concreta, situada social e históricamente, que se encuentra en continuo movimiento y se reconstruye permanentemente a partir de la propia praxis de los sujetos involucrados, praxis en donde demuestran que tienen capacidad y potencialidad de imprimir direccionalidad y sentido a dicha realidad, más allá de los condicionantes estructurales (Marx, 2002; Kosík, 1980; Zemelman, 1987; Citados en De la Garza, 2011).

Desde esta concepción de la realidad retomamos la propuesta de configuración planteada por De la Garza (2011), considerando la configuración como un arreglo de características que se extraen de la realidad (teniendo en cuenta la teoría acumulada) y como conjunto de relaciones que definen a un objeto, de tal manera que se parte de la posibilidad de desarticular conceptos de sus relaciones en las teorías originales, considerando que existen relaciones fuertes (asumiendo que estas son las relaciones causales, deductivas y funcionales) o débiles (aquellas que provienen del razonamiento cotidiano, de las metáforas, etc.) entre conceptos en una teoría. Desde la perspectiva reconstructiva y configuracionista se asume que la teoría puede articular conceptos propiamente teóricos con términos del lenguaje común, lo cual permite superar el supuesto de que el concepto posee un contenido a priori antes de ser verificado.

Desde la perspectiva configuracionista se plantean argumentos amplios y abiertos sin establecer relaciones y exclusiones entre sí, dando como resultado la construcción de configuraciones, con sus potencialidades, limitaciones e incertidumbres que se tendrán en cuenta en la acción de los sujetos, en interacción con elementos estructurales y subjetivos, sin hacer presuposiciones que solamente tiene que corroborarse, la retomamos como método para esta

investigación teórica y empírica. (De la Garza, 1999), en términos generales la estrategia general de construcción de conocimiento se debe de entender como una reconstrucción-construcción de teoría, como eje fundamental del proceso de investigación (De la Garza, 1988).

Los conceptos se toman de las teorías no para corroborarse en la realidad, sino como guías heurísticas, como referentes para desarticularlos de sus teorías originales, de acuerdo al problema de investigación, para conformar cuadros de conceptos ordenadores, dimensiones e indicadores pertinentes al problema de investigación, esto implica una correspondencia entre los conceptos teóricos, los indicadores y los datos no de manera deductiva, sino para articular la complejidad de relaciones desde las mas concretas hasta las más abstractas (De la Garza, 1989) que intervienen en la elaboración e implementación de estrategias empresariales de relaciones laborales y sindicales específicas, resolviendo el problema de la correspondencia, como saltos de niveles abstractos a los concretos, interviniendo en dichos saltos lo lógico y lo histórico al mismo tiempo.

Partimos del supuesto esencial del configuracionismo: la relación entre estructura- subjetividad-acción, desde este enfoque los sujetos contribuyen a definir cotidianamente la situación, en interacción con las estructuras en las que se encuentran inmersos, con otros sujetos con quienes establecen diversos tipos de relaciones sociales, no solo económicas, donde las relaciones de poder y los intereses propios de los sujetos son elementos que influyen en la acción. Los sujetos desde la perspectiva del configuracionismo se desenvuelven dentro de un contexto de contradicciones y disyuntivas en que las dimensiones sociales,

económicas, culturales y subjetivas se encuentran entrelazadas (Hernández, 2003).

El enfoque configuracionista también plantea la idea de teoría por niveles de abstracción y de una realidad que se estructura también por niveles, en donde el cambio social resulta de la articulación entre objetividad y subjetividad, a partir de una noción de realidad con contradicciones, ambigüedades, incertidumbres, paradojas, incoherencias o relaciones débiles entre sus dimensiones, otorgándole un papel central a los sujetos, en la definición de la direccionalidad de los procesos configuradores (De la Garza, 2006).

2. El sujeto de estudio.

Desde el planteamiento del problema se definió estudiar a los mandos medios de la empresa en cuestión dado que existe una estrategia de despido planeada desde la dirección que opera sobre este nivel. Fue interesante descubrir cómo influyen las estructuras mediada por la subjetividad de los sujetos en la ejecución de la estrategia.

En este punto es conveniente retomar y esquematizar la estrategia en cuestión. Por política interna, se sabe que Bimbo cada año evalúa el desempeño de sus trabajadores de mandos medios (la evaluación se hace en equipo, intervienen mandos medios del mismo nivel que evalúan a su vez a sus subordinados, la evaluación se hace por departamento y se lleva a cabo en los distintos niveles de mandos medios) y con base en ello la empresa pretende categorizarlos para

determinar quienes son los empleados de los que podrá disponer para ascenderlos de puesto y quienes son los empleados que, por su bajo desempeño, deberá desvincular de la empresa con el objetivo de siempre tener trabajadores eficientes y con un buen desempeño.

Una vez que se ha tomado la decisión de correr a uno de los empleados, su jefe, en colaboración con el departamento de personal (recursos humanos), se encargan de elaborar el plan de salida; definirán la forma de comunicarle de la decisión al empleado, el momento y las condiciones de la separación laboral (como su liquidación, el tiempo que debe tomarse para entregar su puesto, etc.), lo que se puede negociar y lo que no, se define la comunicación que se dará a los otros miembros del equipo e incluso se plantean distintos escenarios considerando las posibles reacciones de los empleados. Puede ser un proceso corto o largo en tiempo, la política considera seis meses como máximo a partir del momento de la evaluación para que el empleado sea despedido.

Por lo tanto, nuestro sujeto de estudio está compuesto por dos figuras: los gerentes, quienes son los responsables de ejercer la estrategia, y sus subordinados, también de nivel de jefatura (gerentes regionales, ejecutivos o supervisores) que han sido objeto de la aplicación de la estrategia, es decir, al realizar el trabajo de campo se contactaron a gerentes en activo, así como ejecutivos que han sido despedidos; pues dicha estrategia, en su ejecución, tiene dos caras, la de quien la aplica y sobre quien recae.

Para contextualizar un poco más. Es importante señalar que la estructura de la empresa está compuesta por un corporativo en donde residen los directivos que conforman la administración central de lo que se denomina Grupo Bimbo, de

este se desprenden las direcciones de las distintas organizaciones a nivel mundial (Norteamérica, Centroamérica, Sudamérica y Europa-Asia-África).

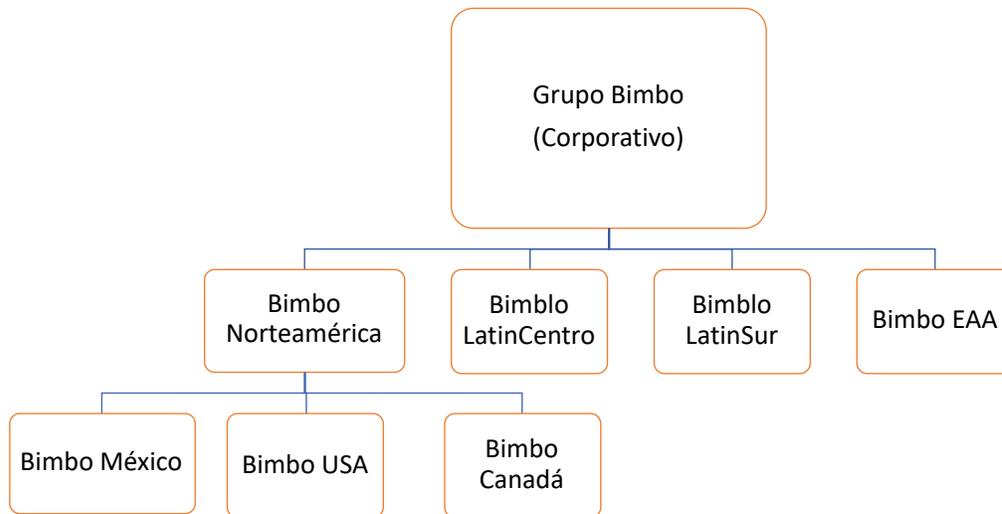


Figura 1. Estructura organizacional de Grupo Bimbo

Fuente. Elaboración propia con base en video “Quienes somos”

En el caso concreto de México existe un director general para Bimbo S.A. de C.V. Esta organización está, a su vez, compuesta por directores de área funcional cuyo tramo de control es a nivel nacional (producción, distribución, ventas, personal o RH, análisis y control financiero, auditoría, mercadotecnia y compras), solo el departamento de ventas y producción cuentan con directores a nivel regional (dividen el territorio mexicano en 4 regiones), los departamentos de personal, análisis y control financiero y distribución tienen a un gerente por región; el resto de los departamentos solo cuenta con directores y gerentes a nivel nacional y con representación en cada región a través de supervisores y administrativos).

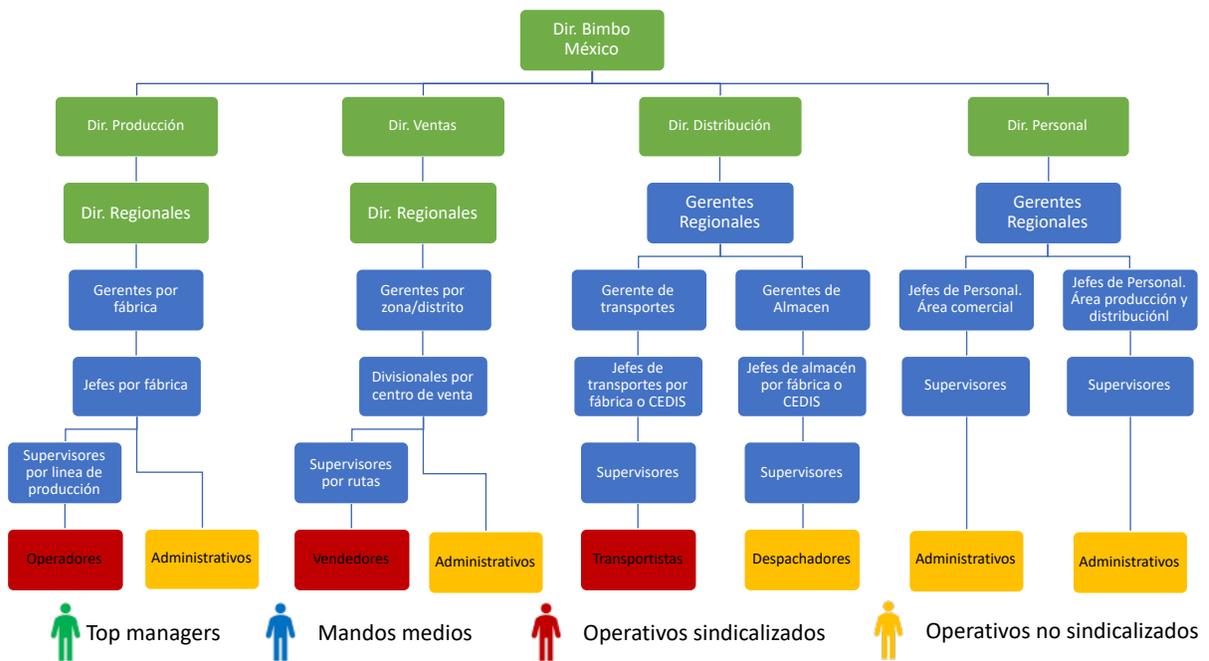


Figura 2. Organigrama de Bimbo S.A. de C.V.

Elaboración propia con base en entrevista a Ejecutivo.

Para fines de este trabajo, se tomaron como sujetos de estudio a los mandos medios del departamento de Personal de la denominada región México (que comprende las entidades del Estado de México, CDMX, Morelos y Guerrero). La central de dicha región se encuentra en las instalaciones de las fábricas de Bimbo y Marinela en Azcapotzalco al norte de la Ciudad de México.

En cuanto a las interacciones al interior de la empresa de nuestro sujeto de estudio tenemos que los mandos medios del departamento de personal se conforman por los siguientes puestos, en orden ascendente, Supervisor, Jefe, Sub gerente y Gerente Regional/Nacional. Estos cumplen una función de staff, es decir, son de apoyo para otros mandos medios de los departamentos de Producción, Ventas y Logística principalmente. El apoyo que se brinda principalmente es para aplicar las políticas de relaciones laborales de la

empresa, asesorar con la administración del personal y mediar las relaciones entre mandos medios de los demás departamentos con los trabajadores de base y la organización sindical. Esta labor hace que el contacto con el sindicato y sus trabajadores agremiados sea cotidiano.

Cada planta de producción cuenta con un supervisor de personal al igual que cada gerencia de ventas (las gerencias de ventas están conformados por distintos centros de venta entre los cuales el supervisor debe visitar al menos uno distinto cada día). Los jefes de personal se les asigna un rango de supervisión más amplio y coordinan el trabajo de entre 4 y 8 supervisores, por lo tanto, tampoco se les encuentra en un centro de trabajo fijo. Los subgerentes y gerentes por lo regular laboran desde la sede de cada región y algunos laboran desde las oficinas corporativas de la empresa.

En cuanto al perfil sociolaboral de nuestro sujeto de estudio observamos que en su gran mayoría son empleados con una antigüedad mínima de 2 a 3 años en la empresa antes de asumir una posición como supervisores, lo que implica su primer puesto de jefatura. Quienes ascienden al puesto denominado jefe de personal cuentan con al menos 8 años de antigüedad y entre 15 y 20 años quienes cuentan con la posición de subgerente o gerente.

Las nuevas generaciones, quienes ahora ocupan puestos de mando intermedio ingresaron a la empresa a una edad de 22 años en promedio debido a que en los últimos años se ha vuelto requisito ingresar con licenciatura concluida. Las generaciones precedentes podían ingresar desde los 18 años, después de que Bimbo comenzara con una campaña de profesionalización hubo mandos

intermedios que recibieron becas y apoyos para culminar sus estudios universitarios.

Al respecto, hoy en día, al menos en el departamento de personal todos los supervisores cuentan con estudios de licenciatura en administración, psicología y relaciones industriales principalmente. Se ha puesto como requisito que para ocupar un puesto mayor (como jefe, sub gerente o gerente) se tengan estudios de posgrado o alguna especialidad cursada.

A pesar de que no hay un lineamiento formal para la contratación de personal proveniente de un estrato social alto el reclutamiento para los puestos de entrenando profesional (aquellos a quienes contratan para ocupar un puesto ejecutivo en el mediano plazo) se realiza en universidades como la Ibero y Anáhuac que además están financiadas por organizaciones religiosas a las cuales pertenece la familia fundadora de Bimbo y con las cuales la empresa ha establecido convenios de colaboración para estancias profesionales y semilleros de talento.

Aunque la estadística se encuentra balanceada entre hombres y mujeres en los puestos como supervisor, en los mandos medios, entre más alto es el rango menor es la proporción de mujeres ocupando este tipo de puestos, al grado que en el departamento de personal solo existe una mujer ocupando un puesto de gerencia junto a 7 gerentes de género masculino.

3. Dimensiones y categorías de análisis.

El debate teórico se ha centrado en la acción de los sujetos con respecto a la estrategia en general y las estrategias de relaciones laborales que se han desarrollado en las últimas décadas por las empresas. La postura metodológica que se asume es la configuracionista, por lo tanto, se propone el estudio de los mandos medios como sujetos sociales, lo cual es pertinente ya que este enfoque nos ayudará a explicar la acción de nuestro sujeto de estudio.

Son pocas las investigaciones sobre los trabajadores de mandos medios. En nuestro planteamiento teórico hemos propuesto distintas categorías de análisis para este tipo de trabajadores, a partir de una perspectiva racional (o económica), es decir, que ejecutan sus acciones con base en razones utilitarias buscando siempre ser eficientes, pero también se les puede presentar como sujetos condicionados por las estructuras que determinarían sus acciones (estructuralismo), o bien, como sujetos inmersos en las instituciones y organizaciones que delimitaran su actuar con base en reglas, donde se les ve como hombres institucionales (neo-institucionalismo).

Se tiene que considerar, también, que las empresas se transforman y están inmersas en diversas culturas y subjetividades de tal forma que al incluir estas variantes en el estudio se podrá constituir un medio explicativo del éxito o fracaso de la estrategia o la gestión de esta. Lo muestra que las estrategias deben ser explicadas más allá de sus resultados, como procesos en los que participan distintos actores que responden ante presiones estructurales (crisis o simplemente para mantenerse en el mercado) y que a su vez dan cuenta de cómo significan esas condiciones y cómo actúan respecto a otros actores involucrados

(Hernández, 2001). En este caso será interesante saber el rol que juegan otros actores dentro de la misma empresa, como otros gerentes, los mismos trabajadores subordinados en la cadena de mando y la representación sindical.

La introducción de los sujetos con sus subjetividades como eje de sus acciones, permite reflexionar sobre la posibilidad de estudiar la acción económica como una acción social. Ver a los actores económicos como actores sociales, situados en determinadas estructuras, inducidos, pero no totalmente condicionados por estas y que emprenden acciones con significados. Sujetos con posibilidad de incidir con sus acciones, que están permeados por su subjetividad y su cultura.

Dicho de otro modo, se plantea que en las acciones que toman los sujetos intervienen factores estructurales, pero también la subjetividad de los actores mediada por factores culturales y de poder, así como por sus intereses. Por lo que cobra sentido y relevancia el enfoque configuracionista en la investigación.

La acción se configura, en parte, con relación a los contenidos de varios campos subjetivos (cognitivo, moral, emocional, estético). El sujeto de estudio que se propone, implica verlo como sujeto social que genera significados no solo económicos; es un sujeto ubicado en estructuras, mediado por su subjetividad (procesos de dar sentido o de interpretar una situación concreta) e inmerso en relaciones de poder (Hernández, 2001).

Retomando, lo que se busca en la investigación es establecer cómo se configura la estrategia empresarial de despido en relación con las estructuras-subjetividades- acciones en diferentes niveles de lo real y abstracciones, donde

se combina la configuración socio-técnica de los mandos medios, lo subjetivo, lo cultural y las relaciones de poder.

Para el análisis, en este caso de la acción de nuestro sujeto de estudio, los mandos medios de la organización, implica entender y analizar la acción de los sujetos como una construcción de configuraciones (estructurales, subjetivas, culturales y relacionales) situadas en un espacio y tiempo, y en diferentes niveles de abstracción. Por lo tanto, el centro se coloca en la reconstrucción del sentido subjetivo de la acción o proceso de subjetivación, es decir, cómo significan los mandos medios, en lo particular las presiones estructurales, permeados por la cultura y las relaciones de poder, lo que influirá finalmente en sus acciones.

El método consistirá en reconstruir el significado y la acción de aplicar o ser objeto de la estrategia de desvinculación laboral, analizando, como ya se mencionó, la subjetividad como una configuración de los siguientes campos: cognitivo, moral, emocional y estético; vinculados por formas de razonamiento cotidiano. Se asume que la acción se da en la interacción en la vida cotidiana en la empresa, y en interacción con otros actores como directivos, otros gerentes o mandos medios, trabajadores subordinados y sindicato (Hernández, 2001).

Antes de realizar una categorización es importante reconocer los diferentes niveles de realidad que se encuentran presentes en la implementación de la estrategia que pretendemos abordar. Este ejercicio nos permitirá únicamente comprender la red de interacciones en el que está inmerso nuestro sujeto de estudio.

Se consideran tres niveles de realidad: macro, meso y mirco. Esto nos permite entender la relacion del sujeto de estudio con los distintos niveles. En este sentido se considera en el nivel macro a los actores externos del centro de trabajo que se analizará; por ejemplo, aquí podemos encontrar al corporativo de la empresa (Grupo Bimbo) otras empresas agrupadas en las camaras de comercio u organizaciones empresariales en las cuales está involucrada Bimbo, el Estado a traves de sus dependencias como la STPS, y las instancias de justicia laboral, tambien, la confederación sindical a la cual está adherido el sindicato de la empresa. La interacción con estos actores se puede dar en determinadas formas, y configuran arreglos institucionales de relaciones laborales reflejados en la legislación laboral, además de las politicas globales de la empresa.

En un nivel meso, se coloca a la empresa Bimbo México. En este nivel se tplantean las politicas locales de relaciones laborales, el reglamento interior de trabajo, las condiciones generales de trabajo como tipo de contratación, composición salarial, prestaciones, etc., la empresa en este nivel define codigos culturales como misión, visión, valores con lo que pretende incidir en la acción de sus trabajadores. Los actores que podemos encontrar a este nivel son directores, trabajadores operativos sindicalizados o no, y la organización sindical a traves de sus delegados y secretarios. En el proceso de investigación esperamos encontrar si estos actores intervienen en la aplicación de la estrategia, y si así sucede, será interesante saber de qué forma influyen.

Finalmente, en un nivel micro ubicamos a los gerentes o mandos medios quienes aplican o son objeto de la estrategia de desvinculación laboral. Su manera de significarla mediará su acción con las politicas impuestas por la empresa. En este nivel esperamos reconstruir la estrategia y encontrar aspectos

tanto formales como informales durante su ejecución, además, esperamos encontrarnos con los códigos culturales coproducidos en la interacción de los diversos actores y sujetos, y la recreación de relaciones de poder que la jerarquía misma supone.

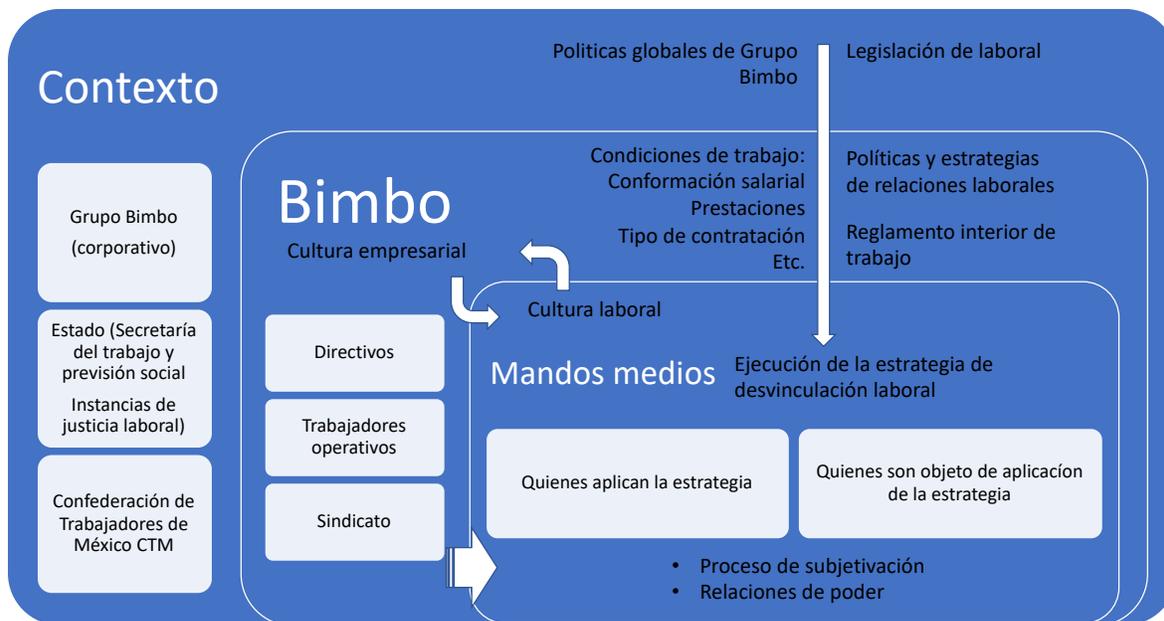


Figura 3. Niveles de realidad

Fuente. Elaboración propia

Este esquema debe entenderse como una guía de análisis para la investigación en la cuál no se contempla que existan relaciones coherentes y de cooperación entre los tres niveles sino que se asume la posibilidad de existencia de contradicciones, conflicto y relaciones de poder.

En coherencia con la propuesta metodológica que se ha adoptado, se plantea tratar la estrategia de desvinculación laboral como concepto ordenador y analizarlo a través de distintas dimensiones:

a. Aspectos contextuales de la unidad de trabajo a analizar (estructuras externas)

En esta dimensión nos enfocaremos en los aspectos estructurales que son objetivados en la legislación laboral y en instancias de justicia laboral en donde son tratados los conflictos individuales de trabajo. Así mismo, podemos ubicar las políticas globales de relaciones laborales que diseña Grupo Bimbo.

DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	INDICADOR
Aspectos contextuales de la unidad de trabajo a analizar (estructuras externas)	Legislación laboral	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué estipula la ley federal del trabajo sobre despidos? • ¿Cómo operan las estancias institucionales se tratan los conflictos individuales de trabajo y cómo operan?
	Políticas globales de Grupo Bimbo	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el contenido de las políticas globales de relaciones laborales?

b. Configuración socio-técnica de los mandos medios de la empresa (estructuras internas).

Existen tres niveles de análisis que se articulan con la configuración socio-técnica. En el nivel macro se encuentra la macroeconomía, el mercado interno y externo, los intercambios sectoriales económicos. Un nivel intermedio es el de la unidad socioeconómica de trabajo que implica estructuras como las relaciones con clientes y proveedores, con el mercado de trabajo local, con culturas e instituciones y actores sindicales y políticos, con el mercado de dinero y la tecnología, enmarcados en ciertas normatividades jurídicas no solo laborales, que pueden o no formar clústers y cadenas productivas. (De la Garza, 2010).

La configuración socio-técnica es una estructura a nivel de centro de trabajo, o actividad concreta que se compone por distintos elementos tales como el nivel tecnológico, la forma de gestión de la mano de obra y de organización del trabajo, el tipo de relaciones laborales, el perfil de la mano de obra y culturas del trabajo, gerenciales y empresariales que contempla posibles contradicciones estructurales entre sus partes y con relaciones duras y laxas entre estas (De la Garza, 2010). Los sujetos situados en este nivel son trabajadores, representantes sindicales, la gerencia y mandos medios (Hernández, 2010).

De los elementos pertinentes para el análisis de la configuración socio-técnica de los mandos medios en la estrategia de desvinculación laboral retomamos los siguientes elementos:

- Tecnología: la tecnología no puede reducirse al conocimiento, sino implica también su objetivación en métodos de producción, maquinaria y equipo, nuevos materiales, nuevos productos y su valor es superior a su contenido de conocimiento. (De la Garza, 2014)
- Forma de organización del trabajo: se puede definir como el conjunto de aspectos técnicos y sociales que intervienen en la producción de determinado objeto. Se refiere a la división del trabajo entre las personas, también, entre las personas y las máquinas. La organización del trabajo es el resultado del conjunto de reglas y normas que determinan cómo se ejecuta la producción (Novick, 2006).
- Gestión de la mano de obra: es la forma en la que se definen las políticas de gestión del personal a través de los siguientes aspectos: formas de reclutamiento, capacitación, ascensos, despidos, salario, prestaciones, bonos e incentivos (Hernández, 2001).
- Perfil de la mano de obra: se refiere a las características socio-laborales de los trabajadores. (Hernández, 2014).
- Cultura empresarial: La cultura empresarial puede derivar de un conglomerado de códigos como los ritos, mitos, tradiciones, costumbres y artefactos que también dan significado al mundo empresarial (Hernández, 2010).
 - Tradiciones y costumbres de la empresa que se manifiestan en fiestas, premios o reconocimientos.

- Los mitos que se ven en relación con lo que preserva y recupera el aspecto histórico del origen de la empresa y su consolidación como resultado de un esfuerzo individual.
 - Ritos, vistos como ceremonias o eventos que expresan los valores de la cultura empresarial.
 - Artefactos como el logo de la empresa, la arquitectura del edificio, el estilo y diseño en la comunicación, símbolos de estatus (vestimenta, oficinas, etc.).
- Cultura laboral: es construida en el proceso de trabajo (Garabito, 2007)
Las interacciones en donde se constituye la cultura laboral se dan en contextos de relaciones de poder y donde también se involucran significados de otros mundos de vida de los trabajadores. (López, 2016).

DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	INDICADOR
Configuración socio-técnica de los mandos medios de la empresa (estructuras internas)	Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> ● ¿Qué implicación tiene la tecnología que se usa en el proceso de trabajo para la evaluación del desempeño de los mandos medios? ● ¿Cuáles son las formas o mecanismos de comunicación? ● ¿Qué mecanismos de control operan? ● ¿Cómo opera el método que para aplicar la estrategia de desvinculación laboral?
	Formas de organización del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ● ¿Cuál es la función de su puesto de trabajo?

		<ul style="list-style-type: none"> • Jornada y horarios de trabajo • Flexibilidad funcional • Criterios y formas en las que se ejerce autoridad y poder de acuerdo con el nivel jerárquico. • ¿Quiénes intervienen y de qué forma en la ejecución de la estrategia de desvinculación?
	Gestión de los mandos medios de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se contrata a un trabajador de mandos medios? • ¿Cuáles son los criterios que se suelen utilizar para ascender o despedir a un trabajador de este nivel? • ¿Qué tipo de capacitación reciben? • ¿Cómo se compone su salario y con que prestaciones cuentan? • ¿Qué reglas o políticas operan para la gestión de los mandos medios? • ¿Cuáles son las características contractuales?
	Perfil de los mandos medios	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia • Trabajos o puestos anteriores. • Calificación en el trabajo (estudios y conocimientos) • Composición salarial
	Cultura empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Tradiciones • Mitos • Ritos • Artefactos

	Cultura laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Códigos culturales generados en la interacción entre los diversos actores laborales
--	-----------------	---

c. Relaciones laborales

Son relaciones que en el trabajo se establecen entre los diversos actores que participan interesada o circunstancialmente y que influyen en el desempeño laboral. (De la Garza, 2010).

Se ha establecido como subdimensiones las siguientes categorías desarrolladas en el apartado 2.2 de este protocolo:

- Nuevas políticas de relaciones laborales: enfocadas en la atención que se les brinda a los trabajadores a través de canales de comunicación, la forma en la que son atendidas las quejas o peticiones, los medios de participación colectiva o en equipo y la forma de establecer compromisos con los trabajadores.
- Prácticas de alta confianza: mejores salarios que el resto de los trabajadores, oportunidades de movilidad y ascenso y una mayor estabilidad en el trabajo.
- Tipo de gestión de recursos humanos: se refiere al nivel de integración de equipos de trabajo, nivel de autonomía, nivel de calificación y ciclos de producción.
- Gestión de recursos humanos dirigida al comportamiento individual: basado en un sistema diferenciado de recompensas y sanciones, tareas aparentemente normadas en su totalidad.

- Negociación individual: las empresas ocupan el mercado interno de trabajo, la designación de tareas, la oportunidad de incrementar los salarios como mecanismos de negociación individual.

DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	INDICADOR
Relaciones laborales en niveles de mandos medios	Nuevas políticas de relaciones laborales	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se atienden las quejas o peticiones de los trabajadores de mandos medios? • ¿Cuáles son los mecanismos de participación individual y colectiva en el trabajo? • ¿De qué manera se busca establecer compromisos con los trabajadores?
	Prácticas de alta confianza	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo opera el mercado interno de trabajo? • ¿Qué condiciones determinan la estabilidad en el puesto de trabajo?
	Tipo de gestión de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿De qué manera opera el trabajo en equipo? • ¿Cuál es el grado de autonomía que se les da a los trabajadores? • ¿Cuál es el grado de calificación real requerida para la realización del trabajo? • ¿Cuál es la duración de sus ciclos de actividades?

	<p>Gestión de recursos humanos dirigida al comportamiento individual</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los mecanismos de recompensa y sanciones que recibe un trabajador de este nivel? • ¿Cuál es el grado de planeación de las tareas? • ¿Cómo se adaptan los sujetos ante tareas normadas de manera incompleta?
	<p>Negociación individual</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿De qué manera se negocian los salarios y beneficios de estos trabajadores? • ¿Cómo se pueden negociar los ascensos? • ¿Cómo se puede negociar la permanencia en el trabajo? • ¿Cómo se negocian las actividades de trabajo?

d. Proceso de subjetivación

Según el planteamiento que hace Hernández (2001) los campos que conforman dicho proceso son el campo cognitivo, moral, emocional, estético y el campo del razonamiento cotidiano.

- **Campo cognitivo:** Son estructuras de conocimientos a nivel individual en las que el individuo procesa, almacena y recupera información conformando marcos de referencia, creencias y estructuras de conocimiento organizados en la memoria. El conocimiento se da en diferentes niveles como en la experiencia y a través del conocimiento formal o científica con la cual se trata de reconocer los supuestos teóricos o empíricos.

- Campo moral o valorativo: Se busca indagar cómo se constituye el sentido de la acción a través de los valores e intereses y que se convierten en normas morales.
- Campo emocional: puede ser definido como una integración subjetiva de una experiencia que comprende: a) componentes afectivos (emoción específica de un estado de sentimiento o sensación), se puede manifestar odio, resentimiento, envidia, celos, orgullo, deshonra etc., b) percepciones psicológicas: emociones valorativas, c) procesos de manifestaciones corporales como gestos. Los sentimientos transgreden la frontera del trabajo.
- Campo estético: es la experiencia en la que se distingue lo bello de lo no bello. Lo bello es aquello cuya contemplación es placentera. Lo bello o lo feo se adjudica a los orígenes perceptivos o figurados que tenemos de esto, y que reproducimos ante diferentes situaciones.
- Campo del razonamiento cotidiano: se trata de reconocer la función del pensamiento cotidiano que se da en el escenario de la realidad y que se manifiesta en el comportamiento diario que efectúan los individuos en los diferentes tipos de actividad que desempeñan, por lo que genera un comportamiento derivado y jerarquizado con base a premisas cognitivas, valorativas, estéticas y semocionales, que intervienen en el momento de la decisión.

DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	INDICADOR
Proceso de subjetivación	Campo cognitivo	<ul style="list-style-type: none"> • Información formal sobre la estrategia de desvinculación laboral • Información sobre la estrategia basada en la experiencia • Proceso de valorizar la información como positiva o negativa para la ejecución de la estrategia
	Campo moral	<ul style="list-style-type: none"> • Qué valores personales rigen moralmente la acción durante el proceso de la estrategia. • Valores morales aprendidos en el núcleo familiar o en su experiencia laboral
	Campo emocional	<ul style="list-style-type: none"> • Sentimientos asociados en la implementación de la estrategia de desvinculación laboral • Emociones cognitivas (valorizadas) • Expresiones o manifestaciones corporales
	Campo estético	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué aspectos causan una sensación placentera o no placentera en la aplicación de la estrategia?

	<p style="text-align: center;">Campo de razonamiento cotidiano</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se jerarquizan los aspectos emocionales, morales, estéticos y cognitivos en la acción para la acción?
--	--	---

e. Relaciones de poder en la aplicación de la estrategia.

Con base en los argumentos de Hernández (2001) la lucha por el poder puede llevar al conflicto y confrontación. Y estos pueden ser el resultado de los intereses de las posiciones en el poder, en este sentido las acciones pueden darse con base en:

- La confrontación, enfrentamiento entre las partes, cada uno de los participantes defiende su preferencia.
- Se establece un compromiso de consulta y negociación (participación de equipos de trabajo en la estrategia)
- La estrategia se aplica de manera formalizada, a través de procesos ya establecidos.
- La implementación de la estrategia se delega a quien posee la información. El poder lo ostenta quien cuenta con la información privilegiada.

Cada una de estas relaciones de poder que se establecen están mediadas por la argumentación de los participantes individualmente o en coalición y en general la subjetividad.

DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	INDICADOR
Relaciones de poder en la aplicación de la estrategia	Confrontación	<ul style="list-style-type: none"> • ¿cómo defiende cada sujeto su postura?
	Consulta y negociación	<ul style="list-style-type: none"> • ¿de qué forma se presentan las negociaciones entre los sujetos participantes? • ¿cómo intervienen los equipos de trabajo en la implementación de la estrategia?
	Formalizada	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los procesos ya establecidos para la implementación de la estrategia?
	Delegación	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles serían los mecanismos de delegación de actividades o decisiones en el desarrollo de la estrategia?

4. Instrumentos de investigación.

Sobre los instrumentos para la producción de la información, se recurrió a la información documental sobre legislación laboral concerniente a los despidos y terminaciones de relaciones laborales (Ley Federal del Trabajo y jurisprudencias sobre la legislación del trabajo), también se recurrió a los reportes que la empresa emite a su consejo de accionistas para reconstruir las políticas de relaciones laborales que ha definido, o en la medida de lo posible se tratará de tener acceso a la revisión documental de las políticas diseñadas por la empresa.

Por otra parte, para la producción de información que concierne a la reconstrucción de la estrategia desde la perspectiva de quien la aplica y de quien ha sido despedido por la misma se elaboró una entrevista semi estructurada que nos permitió primeramente identificar los factores estructurales que los actores contemplan en el desarrollo de la estrategia de despido a través de las dimensiones expuestas.

Por otra parte, para captar los procesos de subjetivación a través de los campos analíticos que nos interesaba identificar se elaboró una entrevista bajo la técnica de relato biográfico, con un enfoque de la vida de los actores con relación a su trabajo.

INSTRUMENTO	OBJETIVO
Revisión documental sobre legislación laboral	Identificar los aspectos estructurales externos objetivados en la normatividad laboral e instancias de justicia laboral relacionados con el despido de trabajadores.
Revisión documental sobre reportes de Bimbo sobre sus políticas internas	Identificar los aspectos estructurales al interior de la empresa a través de sus políticas de relaciones laborales
Entrevista semi estructurada	Identificar estructuras internas que perciben y toman en cuenta los sujetos en cuestión. (Configuración socio-técnica, las relaciones laborales y ejercicio de poder)
Historia oral, con acento en la vida en el trabajo	Identificar los campos subjetivos que se han definido.

5. Trabajo de campo

El trabajo de campo se llevó a cabo durante tres meses en los cuales se hizo una revisión documental de manuales de capacitación de la empresa sobre temáticas dirigidas a la formación de jefes y administración de personal y diversos estudios que se han elaborado en torno a Bimbo. También se tuvo acceso a más de dos horas de material audiovisual que la empresa ha editado con la finalidad de dar la bienvenida a sus nuevos trabajadores y en donde se relatan los inicios de la empresa.

Se pudo revisar en el transcurso del trabajo de campo documentos sobre la historia y datos generales de la empresa, como el organigrama y forma de

operación. También se revisaron los contratos colectivos (al menos de las dos secciones más grandes de la empresa) y el reglamento interior de trabajo además de la ley federal de trabajo. Se consultaron diversos reportes dirigidos a los accionistas en los que el enfoque se puso sobre las políticas y planes laborales que la empresa reportaba.

Específicamente, se tuvo acceso a documentación ocupada en los procesos de despido como cartas renuncia, formatos de finiquito y causal de salida, así como a encuestas de salida que la empresa aplica.

Además, se llevaron a cabo un total de cinco entrevistas a profundidad para las cuales se elaboró una guía, tanto para los entrevistados que actualmente están en activo laborando para la empresa como para los ex trabajadores con los que se tuvo contacto.

De los entrevistados, tres de ellos eran ex trabajadores de la compañía (1 Jefe de relaciones laborales, 1 coordinador de desarrollo y capacitación y 1 supervisora de relaciones laborales), los dos restantes eran trabajadores activos; un gerente regional de personal y el director de personal. Cabe señalar que al momento de tener el acercamiento fue más sencillo entablar las citas con los contactos conseguidos del departamento de personal a comparación de otras áreas, fue por ello que se siguió buscando más casos del mismo departamento.

Debido a que se pudo establecer contacto con uno de los ex trabajadores de Bimbo él nos pudo contactar después con algunos de sus ex compañeros que sabía que ya no laboraban en la compañía. Por otra parte, se hizo contacto con uno de los gerentes de personal y por conducto de él contactamos a nuestro

informante clave en esta investigación que fue el director de personal de la empresa.

En total se obtuvieron 15 horas de entrevistas. En los casos de los ex trabajadores se tuvo la oportunidad de hacer la entrevista en dos sesiones, aunque no todos accedieron a que fueran grabadas.

En el caso de los entrevistados que aún se encuentran laborando en la empresa, nos concedieron ambas entrevistas en sus oficinas y en ambos casos la entrevista tuvo que ser más breve (1 hr. y 30 minutos por lo mucho) por lo que nos enfocamos más a preguntar sobre el proceso de despido recurriendo a una entrevista semi-estructurada basada más en datos autobiográficos acerca de su trayectoria dentro de Bimbo. Es decir, nos relataron cómo fue su ingreso a la empresa, así como los procesos de ascenso por los que pasaron hasta el momento en que llegaron al puesto que hoy día ocupan. Esto dio oportunidad de que relataran casos de sus compañeros que habían sido despedidos y cómo fue que ellos habían logrado ganar ascensos en comparación con otros.

Las siguientes tablas son una ficha técnica de las entrevistas aplicadas:

Entrevistas a mandos medios activos			
Informante clave	Puesto	Director de personal	Actualmente tiene bajos su responsabilidad la gestión de recursos humanos de cerca de 70 mil trabajadores en Bimbo México. Su función principal es la
	Edad	61 años	

	Antigüedad en el puesto.	5 años	planeación estratégica de la gestión de personal e implementar una misma política laboral en Bimbo México después de que se fusionaran los departamentos de personal de Bimbo, Barcel y El Globo.
	Antigüedad en la empresa	37 años	
Ejecutivo	Puesto	Gerente Regional de Personal	Su principal actividad es controlar las relaciones laborales en la región México que integra aproximadamente a 25 mil trabajadores en la zona centro del país. Una parte importante de sus actividades las dedica al control sindical, a establecer actividades de contención para que los trabajadores sindicalizados no intenten introducir un nuevo sindicato.
	Edad	54	
	Antigüedad en el puesto.	10 años	
	Antigüedad en la empresa	28 años	

Entrevistas a trabajadores de mandos medios despedidos			
Ex trabajador 1	Puesto	Jefe de Personal	Fue despedido en 2017 por tener problemas con el sindicato. Sus principales actividades eran procurar un buen ambiente de

	Edad	35 años	trabajo emprendiendo actividades que le ayudaran a mantener el control los índices de rotación, ausentismo y accidentabilidad principalmente de 4 plantas de producción en la Ciudad de México y el Estado de México. Después de ser despedido, el director de personal de Bimbo lo recomendó con uno de sus amigos para que lo contrataran en otra empresa ya que había considerado injusta su salida por la presión que había ejercido el sindicato.
	Años laborados en su último puesto	2 años	
	Años laborados en la empresa	7 años	
Ex trabajador 2	Puesto	Coordinador de desarrollo y capacitación	Fue despedido en 2019 debido a una reestructuración del departamento de personal, era el más joven y con menor experiencia a comparación de sus compañeros que siguieron laborando en Bimbo. Su actividad principal era impartir cursos de capacitación a los jefes de la compañía. Fue un informante importante ya que nos pudo conseguir, mediante un contacto actualmente activo en Bimbo, los manuales de capacitación que se imparten en la empresa.
	Edad	30 años	
	Años laborados en su último puesto	3 años	
	Años laborados en la empresa	4 años	

Ex trabajador 3	Puesto	Supervisora de personal	Fue despedida en 2018 supuestamente por bajo desempeño. Sus actividades esenciales eran mantener controlados los indicadores de rotación, ausentismo y accidentabilidad principalmente a través de la implementación de estrategias previamente definidas por sus jefes. Comenta que fue sometida a un proceso de “desgaste” ya que la cambiaron de puesto en 3 ocasiones durante los últimos tres años y esto implicó que estuviera trasladándose cada vez más lejos para llegar a su empleo, además no le subieron su sueldo en los últimos dos años.
	Edad	32 años	
	Años laborados en su último puesto	3 años	
	Años laborados en la empresa	9 años	

Fue crucial haber contado con la entrevista al director de personal quien además de contar con una larga trayectoria dentro de la organización pudo relatarnos claramente los cambios que han ocurrido con respecto a las relaciones laborales que se dan en Bimbo.

Finalmente, se realizó un reporte de campo de 60 páginas siguiendo la guía que se planteó en la definición de categorías de análisis. En el se realizaron

anotaciones clave que nos llevarían a un análisis de la información recolectada y lo que nos permitió agrupar todos los datos en los principales hallazgos de esta investigación.

Capítulo III.

Configuración de las estrategias de relaciones laborales

Como se ha descrito anteriormente, esta investigación se ha centrado en analizar cómo influyen las estructuras formales e informales mediadas por la subjetividad en la ejecución de los despidos de trabajadores de mandos medios de la empresa Bimbo, dicha acción la hemos calificado de estrategia de relaciones laborales ya que representa, en términos de Hyman, una forma de resguardar la salud de la empresa, cuestión que se irá desarrollando a lo largo de este capítulo.

En especial, en este capítulo se hace una reconstrucción del modelo de relaciones laborales que implementa Bimbo con sus trabajadores de mandos medios, de la misma forma se reconstruye la estrategia de despido. Para lograrlo se ha tomado en cuenta factores estructurales, formales como informales, además se ha agregado al análisis el control subjetivo como factor estructural como consecuencia de los hallazgos obtenidos en la investigación de campo. Por otra parte también se analizan los factores subjetivos que intervienen en la aplicación de la estrategia tomando como referente analítico la configuración sociotécnica de este nivel de trabajadores.

Hemos señalado que nuestro sujeto de estudio han sido los trabajadores de mandos medios del departamento de personal de la empresa Bimbo a quienes hemos ubicado en dos momentos esenciales para elaborar el análisis: trabajadores en activo y trabajadores despedidos.

1. La empresa.

Bimbo es una empresa mexicana multinacional que ha sido objeto de interés público por su expansión internacional. Esta compañía ha logrado posicionarse hoy en día como la panificadora más grande del mundo según sus propios reportes (Bimbo S.A.B. DE C.V., 2018). Por ello no es extraño encontrar constantemente noticias e investigaciones periodísticas en los principales diarios del país y en las revistas de negocios más comerciales.

La empresa se dedica a la producción, distribución y venta de productos alimenticios siendo sus principales negocios la producción de pan, botanas y confitería. Actualmente, Bimbo cuenta con 199 plantas productoras distribuidas en 32 países, más de 3.2 millones de puntos de venta. Cuentan con más de 13 mil productos etiquetados bajo la denominación de más de 100 marcas y una red de distribución mayor a 60 mil rutas con 1,800 centros de almacenamiento(Bimbo S.A.B. DE C.V., 2018).

Además, la organización está compuesta de 138 mil trabajadores alrededor del mundo. En México suman alrededor de 52 mil empleados de los cuales el 75% son sindicalizados, según los datos que revelan a la Bolsa Mexicana de Valores, es decir, cuenta con más de 13 mil trabajadores distribuidos piramidalmente entre niveles administrativos, supervisores, ejecutivos, gerentes y directores (Bimbo S.A.B. DE C.V., 2019).

Bimbo fue fundada en 1945, principalmente, por Lorenzo y Roberto Servitje. Fue Lorenzo S. quien encabezó al grupo de inversionistas y fundadores de la empresa. Actualmente su estructura la componen 175 filiales repartidas en los

32 países en las que opera gobernadas de manera corporativa por un consejo de administración conformado por 18 integrantes, 9 de ellos familiares descendientes de los fundadores cuyo presidente del consejo y director general es Daniel Javier Servitje Montull, hijo de Lorenzo Servitje.

La empresa comienza con un proceso de expansión internacional en la década de los 80: exportaciones a E.U. y la apertura de plantas en América Central, fueron los inicios de una transformación que también impactaría en lo tecnológico y en las formas de organización del trabajo al adoptar modelos de producción flexibles. Con el relevo generacional en la dirección general en 1997, dichos cambios se aceleraron en los años posteriores, pero incluso dentro de la organización los gerentes perciben una transformación en las relaciones laborales y sus estrategias, que se vieron reflejadas en incertidumbre sobre su estabilidad laboral y en la constante amenaza de dejar la empresa por las nuevas formas de organización del trabajo, provocadas por la implementación de nuevas líneas de producción y las nuevas tecnologías de la información y comunicación (Grupo Bimbo S.A.B. de C.V., 2010).

Entre otros, los principales cambios que se dieron a partir de una nueva Dirección General presidida por Daniel Servitje podemos encontrarnos con las fusiones de distintas unidades de negocio en México a partir del año 2001 (Grupo Bimbo S.A.B. de C.V., 2010), después la introducción de tecnología de punta en los procesos de ventas por medio de la utilización de la hand held (computadora de bolsillo), que significó uno de los mayores cambios en la compañía en el 2004 (Hernández, 2017) y en los procesos de producción en 2014, instalando líneas de alto rendimiento (LAR) en sus plantas clave, como Azcapotzalco, Guadalajara y Monterrey, con capacidad de elaborar 15 mil

unidades de pan por hora utilizando solo a 70 personas divididas en dos o tres turnos de operación (Entrevista a informante clave, 2020).

Estas reestructuraciones no solo se han dado en territorio mexicano, en 2018, Bimbo USA anunció a sus inversionistas haber concluido su Programa de Separación Voluntaria que significó la reducción de 600 puestos de trabajo con el objetivo de mejorar su rentabilidad. Mientras tanto en México, durante el mismo año se anunció una sinergia organizacional entre Bimbo y Barcel la cual solo implicó unificar su administración. Esta decisión busca impactar en primera instancia la organización del trabajo en niveles no operativos, es decir, puestos de mandos medios como ejecutivos, gerentes y directores regionales, buscando consolidar varios puestos de trabajo (Grupo Bimbo S.A.B de C.V., 2018).

Uno de los aspectos en los que se centra esta investigación son los cambios que tuvieron impacto sobre los mandos medios de la organización. Con la fusión a la que se hacía referencia y que tuvo lugar en 2002, la compañía no solo buscaba consolidar administrativamente varias organizaciones en una sola, sino, también buscó consolidar varios puestos de trabajo en uno, lo que originó la salida y reubicación de un gran número de ejecutivos de mando medio que a partir de ese año fueron dejando la organización de manera paulatina. A partir de estos cambios, en el 2016 se ha implementado un sistema de evaluación de desempeño con el fin de auxiliar a determinar, de manera un poco más racional y objetiva, quienes permanecerán en la organización (Grupo Bimbo S.A.B de C.V., 2016), aunque en su aplicación podremos encontrarnos distintos actores que intervienen haciendo uso de sus singulares formas de dar dar sentido o interpretar cada acción, a esto último se le denomina subjetividad.

Dicha práctica de evaluación no es del todo nueva, tiene sus antecedentes en la política denominada con el acrónimo CAR, donde califican a sus trabajadores como confiables, aceptables o rechazables. A quienes calificaban como rechazables eran despedidos por considerar que el trabajo les esta resultando perjudicial a ellos y a la empresa, y los aceptables los tratan de convertir en confiables (Cherem, 2008).

Estas reestructuraciones no solo se han dado en territorio mexicano, en 2018, Bimbo USA anunció a sus inversionistas haber concluido su Programa de Separación Voluntaria que significó la reducción de 600 puestos de trabajo con el objetivo de mejorar su rentabilidad. Mientras tanto en México, durante el mismo año se anunció una sinergia organizacional del departamento de personal y relaciones laborales entre Bimbo, Barcel y El Globo la cual implicó unificar bajo una misma política su gestión de personal. Esta decisión impactó la organización del trabajo en puestos de mandos medios como ejecutivos, gerentes y directores, buscando consolidar varios puestos de trabajo (Grupo Bimbo S.A.B de C.V., 2018).

2. Perfil de los mandos medios del departamento de personal

En este apartado se analiza brevemente algunos rasgos de la configuración sociotécnica de los mandos medios del departamento de personal de Bimbo el cual es un actor central en la gestión del modelo de relaciones laborales y por lo tanto en la implementación de la estrategia de despido, es por ello que ubicamos en el a nuestro sujeto de estudio representado por sus supervisores,

jefes, gerentes (trabajadores activos), y por supuesto, algunos casos de trabajadores que han sido despedidos.

El departamento de personal se encarga de tres actividades principales las cuales están estrechamente vinculadas con el control sobre las relaciones de trabajo. Monitorean la actividad del sindicato (movilización, requerimientos o solicitudes hacia la empresa y negociaciones colectivas), el ambiente de trabajo (a partir de indicadores como ausentismo, accidentabilidad, no permanencia o rotación) y que se ejecute la política de relaciones laborales que ha diseñado la alta gerencia. Primordialmente su tarea el interior de la empresa es la vigilancia sobre las relaciones que se desarrollan entre sus actores laborales.

Es importante señalar que la empresa considera a tres actores laborales: la administración, los trabajadores (en su caso les llama colaboradores) y el sindicato. La administración está representada por cada trabajador que ocupa un puesto de jefatura. Los trabajadores representan tanto a trabajadores sindicalizados como no sindicalizados y el sindicato está representado solo por la organización sindical, es decir, solo consideran a los delegados y secretarios seccionales o generales como parte de este actor sin tomar en cuenta a los trabajadores afiliados.

Por lo tanto, el departamento de personal vigila las actividades del sindicato, para ello trata de establecer una estrecha relación con la organización sindical a través de juntas mensuales o semestrales. Con dichos mecanismos logra establecer canales institucionales o formales de comunicación pero la vigilancia de este actor va más allá de lo formal, ya que buscan conseguir información sobre lo que pasa al interior del sindicato a través de mecanismos informales

como encuentros cotidianos que se dan entre delegados o secretarios sindicales con los integrantes del departamento de personal, incluso buscan contar con informantes clave que les faciliten información esencial sobre lo que acontece en reuniones privadas que celebra la organización sindical y sus afiliados.

Otra de las actividades que desempeñan es la medición y el control sobre el ambiente de trabajo, dicho concepto se ha materializado a través del constante monitoreo de tres indicadores laborales como el ausentismo, rotación y accidentabilidad, principalmente.

Finalmente, otra de las principales actividades que llevan a cabo es la vigilancia de las relaciones entre jefes y subordinados. La empresa ha establecido que cada jefe sea el responsable de la gestión de recursos humanos (concepto que abordamos en la discusión teórica del capítulo II) de su equipo de trabajo. Es decir, la relación laboral se individualiza y se prioriza sobre las relaciones colectivas de trabajo.

Por esta razón el departamento de personal busca constantemente capacitar a cada jefe de la organización por lo cual han diseñado una serie de cursos y talleres con una serie de instrucciones que les indica cómo actuar bajo distintos escenarios. Se acotan los aspectos negociables y no negociables. Es tan minucioso el entrenamiento que se ha desarrollado que incluso se busca establecer un control subjetivo que se materializa en indicaciones que tratan de incidir en aspectos emocionales y estéticos, primordialmente.

A pesar de ello, se encuentra que existen brechas importantes donde puede mediar la subjetividad de los individuos, más adelante se abordará de manera más amplia este tema.

Es importante recalcar que las interacciones de nuestro sujeto de estudio se dan con distintos actores, no solo con los involucrados con los del mismo departamento como la dirección funcional, otros compañeros de trabajo del mismo nivel y sus subordinados.

También existe una interacción de tipo staff con mandos medios de otros departamentos a quienes se les considera como clientes internos, el servicio que les ofrecen es de asesoramiento sobre temas de relaciones laborales; en este sentido estos clientes también juegan un rol de control sobre el trabajo de nuestro sujeto de estudio al ser demandantes de distintas actividades que realiza el departamento de personal.

El otro actor con el que se entra en contacto es con los trabajadores de base, operativos o administrativos, de todos los departamentos ya que actúa como un mediador entre la relación laboral de estos con los mandos medios de su respectivo departamento (supervisores, jefes, gerentes), en muchas ocasiones esa mediación sustituye y/o complementa la intervención de la organización sindical.

Finalmente, la organización sindical (delegados, secretarios seccionales y secretario general) es otro actor con el que se interactúa y en ocasiones el departamento de personal busca cumplir un papel de arbitro entre las

interacciones de la triada administración-sindicato-trabajadores con lo que busca mediar y contener situaciones de conflicto.

En cuanto al salario, los supervisores comienzan ganando aproximadamente \$20,000 mensuales, un jefe \$50,000 y un gerente \$90,000. Las prestaciones como vacaciones, prima vacacional y aguinaldo se otorgan de acuerdo con lo que se marca en el contrato colectivo de trabajo a pesar de no ser trabajadores sindicalizados. Cabe mencionar que esas prestaciones son superiores a lo que marca la ley.

A los supervisores se les asigna un automóvil utilitario, el cual solo pueden ocupar para asistir al trabajo y para moverse entre centros de trabajo de la empresa en jornada laboral. No pueden hacer uso del automóvil para situaciones personales. Estos autos vienen con el logo de la empresa.

Mientras tanto, a partir de los niveles de jefes pueden escoger de un catálogo un automóvil (de acuerdo con su nivel, el precio y tipo de auto que puede escoger), en su caso pueden usarlo para fines personales y se les cambia cada cuatro años. A partir de los niveles de jefe, la empresa les otorga un seguro de vida y gastos médicos mayores con cobertura a la familia del empleado.

Los gerentes y directores no pueden tener participación de las utilidades de la empresa, por esa razón cada año se les da un paquete accionario que por supuesto genera dividendos cada año.

Reciben dos bonos semestrales los cuales son variables de acuerdo con desempeño, pero pueden ser a partir de 40 días de salario (Entrevista con

Ejecutivo, 2020). Por lo tanto, la composición salarial de los mandos intermedios puede ser flexible hasta en un 25% de sus ingresos totales debido a que estos dependen de su productividad.

3. Estrategia de despido en los mandos medios.

Cabe aclarar que en un inicio se trabajó con el supuesto de que a nivel de mandos medios el despido operaba de manera distinta y diferenciada con respecto a los trabajadores de base. Y aunque si es cierto en parte, no lo fue en el hecho de que se pensaba que había un proceso de desvinculación en el cual al ejecutivo se le informaba de su despido y se le hacía un acompañamiento psicológico y de transición para dar fin a la relación laboral.

Uno de los primeros hallazgos que se tuvo fue que el despido no se daba de esa forma, al menos para la mayoría los casos se presentan de manera muy similar a los trabajadores de base, se les cita para una entrevista en la que se les informan las razones del despido y les piden entregar el puesto casi de forma inmediata (esto podría variar, dependiendo el caso podrían pactar una fecha de entrega pero hasta que esa fecha no se cumpla el ejecutivo deja de acudir a trabajar). Una de las diferencias es que al ejecutivo se le menciona el motivo de despido real, aunque este no tenga un sustento legal. Es decir, si al ejecutivo lo deciden despedir por conflictivo o porque sus clientes internos se quejen de forma recurrente de como desempeña su trabajo así se lo informan. La empresa considera que en los niveles de mandos medios los empleados cuentan con un conocimiento más extenso de la legislación laboral por lo que no buscan entrar en debate de términos y formalidades legales, sobre todo porque la mayor

incidencia de despido se da por la incompatibilidad de los ejecutivos tanto con aspectos de la cultura empresarial como laboral.

El mecanismo esencial con el que la empresa legitima la decisión de despedir a sus ejecutivos es mediante la evaluación de desempeño que a continuación se analiza.

a. Evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño es una herramienta de gestión de recursos humanos con la finalidad de calificar la productividad de los individuos de una organización (Muñoz, 2004), es utilizada principalmente para incentivar o sancionar el trabajo de los individuos ya que se encuentra sumamente ligada al pago de un sobre sueldo si se alcanzan las expectativas determinadas por la empresa (Pfeffer, 1998)

Estas evaluaciones han evolucionado en su aplicación, han pasado de ser un instrumentos unilaterales diseñados únicamente por la empresa en la que solo los jefes evalúan a sus subordinados a convertirse en una herramienta que ha tratado de superar esas limitaciones y que ha tratado de integrar a la evaluación a otros actores como los compañeros de trabajo, clientes e incluso los subordinados; a esto se le conoce como evaluación de 360° la cual se ha hecho popular en las compañías que integran la lista de Fortune (Edward, 1999).

Por lo general estas evaluaciones se establecen sobre los resultados (a través de indicadores de desempeño), sobre el comportamiento (códigos definidos por la

empresa) o bien de manera mixta. Una de las críticas que se le hace es que se pretende comprar el comportamiento de los empleados con el uso de estas herramientas (Pfeffer, 1998). Evidentemente, la evaluación conlleva una reinterpretación subjetiva por parte de los actores que entran en juego y aunque se ha pretendido democratizar y romper con el sesgo de unilateralidad los parámetros de evaluación difícilmente los dejará de imponer la empresa.

Como parte de la estrategia de despido existe un proceso constante y sistematizado de evaluación de desempeño, al cual se ha hecho referencia anteriormente. Como herramienta, dentro de la empresa, cuentan con una base de datos integrada con la información de todos los trabajadores desde el nivel administrativo hasta directores y CEO's, es decir, los únicos trabajadores que no están contemplados en esta base son los trabajadores que se encuentran sindicalizados.

La base de datos lleva por nombre GB Talent, cada trabajador cuenta con un perfil (al estilo de las redes sociales) que debe alimentar con datos referentes a su formación académica y cursos de formación que ha recibido, además debe ingresar los datos de sus empleos anteriores a Bimbo. Adicional, el sistema contiene el historial de cada trabajador, los puestos en los que ha estado y su posición en el organigrama de la empresa, es decir, cuenta con la información de quienes son sus subordinados y quien es su jefe inmediato y a la vez puede observar el perfil del jefe de su jefe y así hasta llegar al CEO de Grupo Bimbo (Entrevista con trabajador 2, 2020).

Todos los trabajadores que cuentan con un perfil en esta plataforma pueden ver los perfiles de otros trabajadores libremente. La información que pueden observar es el puesto actual que ocupan y la formación profesional, únicamente.

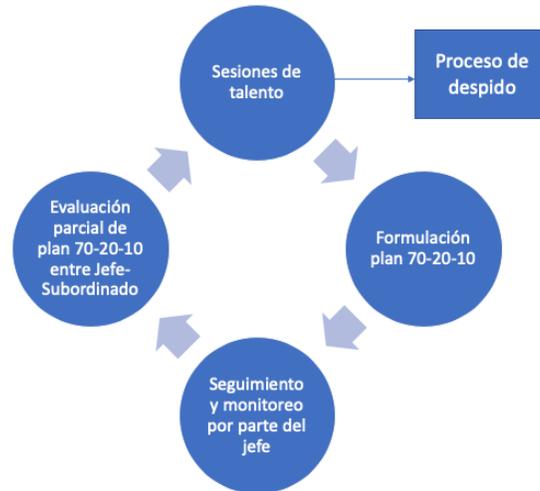


Figura 4. Evaluación del desempeño

Fuente. Elaboración propia con base en Reporte a Accionistas 2017.

Quienes son jefes y tienen trabajadores a su cargo deben hacer una evaluación de desempeño de cada uno de sus subordinados. El perfil de cada jefe puede registrar las evaluaciones de sus colaboradores por medio de los indicadores y escalas que cada área determina y, también, mediante un modelo de evaluación llamado “70-20-10”. Con dicho modelo se evalúa el cumplimiento de indicadores clave con una ponderación del 70%, también se califica sobre el cumplimiento de un plan personal de trabajo que ha sido diseñado específicamente por cada jefe para cada trabajador, esto con una ponderación del 20%, y finalmente, se califica el cumplimiento de un reto impuesto, también, por el jefe a cada uno de sus trabajadores. Esto último tiene una ponderación del 10%, el cual, puede tratarse de una actividad que vaya más allá de lo laboral, como puede ser leer un libro determinado, asistir a un curso para adquirir o mejorar alguna habilidad, e incluso podría tratarse de bajar de peso o mejorar

su imagen (vestido, apariencia física, etc.). Dicha evaluación integrada por estos tres elementos no es definitiva (Entrevista con ex trabajador 2, 2020).

Los coordinadores de desarrollo y capacitación (integrantes del departamento de personal) pueden generar en la plataforma la actividad de la llamada evaluación de talento. Ellos deben coordinar varias sesiones de talento que se dan por niveles. Existe una sesión de talento en la que participan todos los directores de la empresa en la que evalúan a los del nivel gerencial. Hay otras sesiones divididas por área funcional en la que se reúnen los gerentes para evaluar a los del nivel de jefatura, los de nivel jefatura tienen que evaluar a sus supervisores y los supervisores a los administrativos. Es decir, es una evaluación en cascada.

Existen varias categorías de evaluación como “talento potencial”, “talento promesa”, “talento funcional”, “talento no mostrado (plan de rescate)” y “talento no mostrado (plan de salida)”; estas se acomodan en forma de cuadrantes en un gráfico que se muestra durante la sesión.



Figura 5. Reconstrucción de los tipos de evaluación del desempeño.

Fuente: Elaboración propia con base en entrevista a extrabajador 2.

Dentro de la plataforma, en cada sesión, los coordinadores cargan la información de los empleados a evaluar para que aparezca durante la junta de manera gráfica. Durante la evaluación los jefes pueden observar las fotos de sus subordinados, ellos pueden ingresar a su perfil para ver la evaluación previamente recibida y determinan el cuadrante al que lo van a enviar producto de la evaluación final. La plataforma es capaz de guardar el historial de evaluación de cada trabajador.

La empresa tiene esquematizado lo que denominan “ciclo de talento” dentro de la empresa. Este contempla que a principio de año los jefes deben evaluar a sus trabajadores (evaluaciones parciales), después se tienen las “sesiones de

talento” donde se hace la evaluación definitiva, al término de esas sesiones se pide que se haga una entrevista de retroalimentación con cada trabajador para informarle su resultado y formular un nuevo plan de trabajo (modelo “70-20-10”) y a mitad de año se hace una evaluación de los avances para pagar el bono semestral.

Ver Ilustración 1 en Anexo.

b. Herramientas que operan en el proceso de despido.

Existe una serie de formatos que se ocupan al momento de ejecutar un despido. Primeramente, hay un formato de finiquito, en el cual se registran los datos generales del trabajador que será despedido, se registra la causal de baja de forma codificada, es decir, cuenta con una serie de recuadros que indican el número de causal de despido, debido a que este documento lo puede ver el trabajador despedido solo plasman la causal tachando un número que no contiene descripción alguna.

En especial, hay un formato en el que los jefes registran la causal de baja y los pormenores del caso. Este documento no puede verlo el trabajador que será despedido pues aquí si es posible observar todos los conceptos de despido que la empresa ha definido (Entrevista con Ex trabajador 1, 2020). También vienen unos recuadros donde se tiene que describir la situación que los lleva a tomar la decisión de baja y en otro tendrán que colocar que acciones se hicieron para evitar que sucediera. También hay una sección en la que colocan que tipo de carta de recomendación se le entregará al trabajador para la búsqueda de un

nuevo empleo; existen tres opciones: constancia de trabajo, carta de recomendación y carta de amplia recomendación.

Ver Ilustración 2 y 3 en Anexo.

Estos datos son de utilidad para dejar un expediente de cada caso de despido. En cuanto un nuevo empleador habla a Bimbo para pedir referencias de un antiguo trabajador esa información servirá para saber que tipo de información se podrá otorgar, incluso cuando se solicita un reingreso a la compañía podrán usar la información para decidir si es conveniente recontractar a un ex trabajador (Entrevista con Ex trabajador 3, 2020)

Los otros formatos que se utilizan para los casos de despido son una carta renuncia, un aviso de privacidad y una carta donde consta que ha recibido el total de su finiquito o liquidación, además de una carta que hace constar la entrega de los equipos proporcionados por la empresa como celular, lap top, automóvil, tarjetas corporativas y credencial de trabajador (Entrevista con Ex trabajador 3, 2020).

Ver Ilustración 4 en Anexo

c. Cómo se organizan las actividades en el proceso de despido

Como se relataba anteriormente, en el momento en el que se realizan las evaluaciones de desempeño o las llamadas sesiones de talento también se está tomando la decisión de quienes son las personas que tendrán que ser despedidos de la empresa. En esas sesiones no solo interviene el jefe directo de los

evaluados sino también se involucran otros jefes del mismo departamento quienes pueden interferir o influenciar en la evaluación final, incluso si esta es para determinar a quien tendrán que correr o bien a quienes en algún momento podrían ascender de puesto (Entrevista con Ex trabajador 2, 2020).

Estas sesiones de talento aparentemente incluyen solo mecanismos formales de evaluación por medio del esquema 70-20-10. Pero también se debe considerar que las opiniones de los otros jefes que entran a las “sesiones de talento” pueden afectar esa evaluación por medio de sus comentarios ya sean de apoyo o descalificación hacia el empleado a evaluar. Otro factor que interviene en la evaluación son los comentarios que los clientes internos del evaluado pudieran emitir (ejecutivos de otros departamentos), claro está que esto no ocurre durante la sesión de evaluación, esto se da en un plano informal y en una comunicación directa del cliente interno con el jefe del ejecutivo evaluado, o incluso la comunicación puede ser indirecta a través de rumores que los jefes pueden llegar a captar.

La relación que los ejecutivos de personal tienen con el sindicato también es un factor que influye en las evaluaciones. Una serie de quejas por parte del sindicato afectan la evaluación de algunos ejecutivos, incluso han existido ocasiones en las que la misma organización sindical ha pedido que despidan a determinados empleados señalándolos directamente, tal vez por negligentes o incluso por una mala relación entre sindicato y ellos.

La manera en que perciben los jefes las relaciones entre sus subordinados con otros ejecutivos y el sindicato influyen en la forma de evaluar, lo que hace que intervengan aspectos subjetivos, es decir, la forma en que logran significar los

gerentes y directores esas relaciones son una determinante en las evaluaciones. Todos estos rasgos se analizarán de forma puntual en los siguientes apartados.

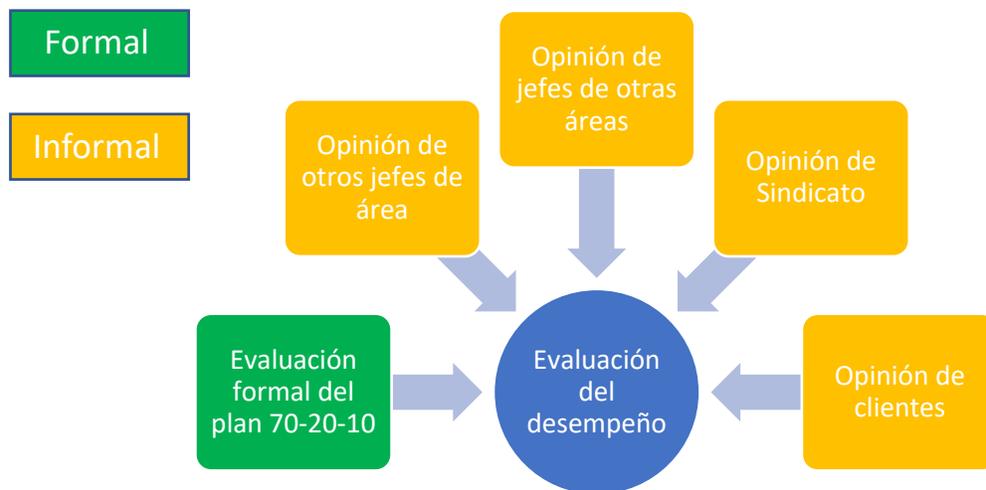


Figura 6. Sesiones de talento. Influencia de diferentes actores laborales y no laborales

Fuente. Elaboración propia.

De acuerdo con los manuales de capacitación una vez que se ha tomado la decisión de despedir a alguien el jefe inmediato tiene que consultarlo a su vez con su jefe para que se le autorice ejecutar la baja (Manual “manejo positivo de bajas”, 2013). En entrevista con el director de personal, él comenta que nada se mueve sin su autorización final, por lo que la cadena de autorización debe llegar hasta él y así sucede en las demás áreas, no se despide a personal de mandos medios sin la autorización de los directores (Entrevista con Informante clave, 2020).

Por ejemplo, los otros departamentos deben apoyarse con un jefe de personal que les asesorará en el proceso de baja. Con él se ponen de acuerdo para trazar un plan, el cual consiste en determinar la fecha de salida, bajo qué motivo se le informará al trabajador que se le dará de baja y cómo se le informará, también

apoyará con el cálculo de finiquito o liquidación, si es el caso, y asesorará en otro aspecto que es fundamental como lo es recopilar las evidencias que sustenten legalmente el despido. Por lo tanto, también el jefe de personal podría influir en la decisión final de despedir o no a algún trabajador pues al no contar con elementos suficientes que fundamenten la salida podría recomendar no seguir con el proceso o en algunos casos podría ayudar a articular un plan para juntar evidencias convincentes (Entrevista con Ex trabajador 3, 2020)

4. Despido, cultura e identidad en los mandos medios.

Antes de iniciar esta investigación se había planteado la pertinencia de estudiar la dimensión cultural como uno de los aspectos estructurales que influye en la toma de decisión de los ejecutivos de la empresa para despedir, o no, a sus empleados. En este sentido se pretende mostrar cómo se ha configurado tanto la cultura empresarial, aquella que identificaremos como impuesta por la alta gerencia de la organización y por otra parte la cultura laboral, aquella que se configura a consecuencia de las interacciones sociales entre los distintos actores laborales.

Cabe mencionar que es imposible tipificar o clasificar los hallazgos bajo modelos preestablecidos pues en el transcurso de la investigación se encuentran contradicciones y conflictos en la configuración de dichas culturas. Incluso, no es del todo sencillo identificar las fronteras entre la cultura que intenta introyectar la empresa y la que se forma por la convivencia diaria de los mandos medios debido a que existen elementos que se han logrado interiorizar entre

nuestro sujeto de estudio, los cuales han servido como insumo para la configuración de una cultura laboral.

Además, la formación de identidad de los trabajadores de mandos medios fue un aspecto que no se había planteado previamente y surgió como uno de los hallazgos principales en esta investigación. Precisamente, este elemento surge de una serie de contradicciones y contraposiciones de los aspectos culturales lo cual se comentará ampliamente más adelante.

a. Cultura empresarial

Llamamos cultura empresarial a aquella estrategia planeada por la empresa con el fin de crear objetivos y metas que se transformen en un cúmulo de valores compartidos entre los integrantes de la organización (Hernández, 2003). En consenso, diversas definiciones abordan el concepto de cultura empresarial o corporativa con un uso instrumental, es decir, a través de la formulación de metas y objetivos se crean normas que van encaminadas a conducir el comportamiento y las actitudes de los individuos para incrementar la productividad, eficiencia y calidad en la empresa (Alvesson, 1992; Denison, 1991; Schwartz, 1981).

De esta manera la cultura empresarial busca internalizar entre los individuos una serie de códigos compartidos pero habrá que tomar en cuenta que dicha cultura no es lineal, sino que pasa a través de relaciones de poder y varios niveles al interior de la empresa (gerentes, jefes, supervisores, trabajadores en

general) y en ese proceso es resignificada y reconfigurada con otros elementos que dan origen a otros tipos de culturas que pueden incluso entrar en contradicción con la empresarial (Hernández, 2003).

Desde la alta gerencia, Bimbo ha diseñado una gran cantidad de símbolos culturales que han caracterizado bajo el nombre de la “filosofía empresarial” como lo son la misión, visión y valores de la empresa. Estos elementos llevan implícitos dos mensajes, el primero trata de representar a la empresa como una organización racional que establece metas en función de sus recursos, el segundo busca mostrar que para la compañía cada persona es lo más importante.

Cuentan con un lema principal: “somos una empresa altamente productiva y plenamente humana”. Este eslogan podría resumir claramente la totalidad de los enunciados que se formulan como parte de su filosofía empresarial.

En este lema se puede encontrar una de las claves de la estrategia laboral de la empresa ya que el departamento de personal que se encarga de gestionar las relaciones laborales procura que todos los jefes de la organización estén capacitados y adiestrados para que den un trato digno a sus trabajadores, que se dirijan con respeto hacia ellos y que sean capaces de resolver sus problemas laborales y entender la situación personal de cada uno para crear un ambiente propicio para que el trabajador no tenga otra preocupación más que lograr sus objetivos de trabajo (Entrevista con Informante clave y Ejecutivo, 2020).

La empresa busca impregnar a todos sus trabajadores con estos ideales a través de distintas formas. Al ingresar, los trabajadores reciben un curso de bienvenida, el cual dura dos días. Principalmente, en este curso se expone la

historia de la compañía y es necesario que los nuevos trabajadores se aprendan de memoria los elementos que componen la “filosofía de la empresa” (Entrevista con Ex trabajador 1, 2020).

También, al interior de las oficinas, en pasillos, en las paredes de las plantas productivas o centros de venta y distribución se pueden observar retratos de los fundadores con frases relevantes, alusivas a la disciplina y al trabajo arduo. Ahora estos personajes forman parte de un repertorio de leyendas. Los trabajadores y ex trabajadores cuentan anécdotas de cuando los conocieron y de los acercamientos que tuvieron con ellos. Incluso se cuentan las hazañas de las cuales fueron parte los fundadores colocándolos en su narrativa como los personajes principales dotados de gran raciocinio y habilidad para resolver problemas o innovar.

Se ha creado un ambiente lleno de misticismo alrededor de los fundadores y algunos directivos de la compañía que las historias se han convertido en parte fundamental para la transmisión y conservación de la cultura empresarial. Este mecanismo es acompañado por una estrategia de comunicación interna que consiste en difundir a través de la publicación en un portal electrónico interno y por medio de correos electrónicos notas sobre algunas actividades que desempeñan sus principales directivos, o noticias y artículos en las que se hable del presidente de la empresa o los fundadores.

La misma empresa se ha encargado de construir la imagen de sus principales figuras al interior a través de un mecanismo complejo, pues se dieron cuenta que podían establecer un control sobre lo que se cuenta de la compañía y de sus líderes. Se comentaba en otro apartado que una de las prácticas que tenía la

empresa era evaluar a sus trabajadores como confiables, aceptables o rechazables. Esta evaluación se basa en la lealtad que es capaz de demostrar cada trabajador.

Por lo tanto, la empresa se ha encargado de sancionar incluso hasta con el despido a los ejecutivos o cualquier otro trabajador al que no asuman como leal. Este tipo de sanciones o decisiones de despedir se tornan complejas, de igual forma, debido a que al interior de la empresa se han instituido grupos informales de trabajo que a su vez exigen lealtad entre sí y que la misma competencia entre diversos grupos ha originado una búsqueda por estar mejor relacionados con la alta gerencia. Sobre los grupos informales se hablará ampliamente en el siguiente apartado.

Otro de los elementos que forman parte de la cultura impuesta por la empresa es la introducción de diversos personajes que caracterizan a sus diferentes marcas, el osito bimbo, la tía Rosa, la niña de marinela, entre otros. Por ejemplo, el osito Bimbo” es parte del logotipo de la compañía y está presente desde que se fundó. Llama la atención que para los trabajadores esta figura no encarna una simple mascota o personaje pues muchos lo significan como un jefe, se refieren a él como “el patrón” y se utiliza como una forma de representar el trato amable y afectivo de la gerencia.

Estos personajes contribuyen también a la formación de la idea de que se trabaja bajo valores familiares un ambiente familiar. Al igual que en los anuncios publicitarios de Bimbo, al interior de la empresa buscan proyectar una serie de valores morales y afectivos. Por poner un ejemplo, en algunos cuadros al

interior de las oficinas puede leerse “empezamos hace 70 años y seguimos trabajamos con el cariño de siempre”.

En general, podemos identificar una serie de valores que se están buscando internalizar entre los empleados, como lo son respeto (“trato digno”), disciplina, perseverancia y lealtad, principalmente. Al menos, podemos identificar que valores como el respeto y la lealtad son resignificados por los mandos medios ya que entran en conflicto con la visión del mundo (en términos Gramscianos) de cada individuo. Estos no son rechazados en su totalidad, pero han derivado en una conducta que los mismos ejecutivos reconocen la cual consiste en actuar su comportamiento dependiendo de la persona a la que estén tratando y el momento en el que estén teniendo la interacción con ella.

Por lo tanto, en un momento de demasiado trabajo y de estrés los jefes pueden dirigirse a sus empleados de forma imperativa con gritos y palabras altisonantes, en el momento de un despido es muy probable que cambien su actitud y se muestren tranquilos y diplomáticos con tal de no alterar a la contraparte para evitar un conflicto y garantizar que el despido concluya de forma conveniente para la empresa. También, se reconoce la necesidad de brindar lealtad a cierto jefe o compañero de trabajo, aunque este no sea de su agrado con un fin instrumental, es decir, para tratar de conseguir un beneficio personal. Por otra parte, tal vez los valores mayormente interiorizados sean el de la disciplina y la perseverancia. Por una parte, la empresa ha buscado interiorizarlos con fines de aumentar la productividad y la eficiencia y para configurar así una cultura de trabajo intensivo. En ese sentido los mandos medios los han adoptado con mayor facilidad pues se han dado cuenta de que sus beneficios se pueden ver

incrementados si cumplen sus metas, pero también si son capaces de construir redes sociales que les permitan alcanzar nuevos puestos o un mayor salario.

i. Cultura de trabajo intensivo

Como se mencionaba, uno de los principales elementos que caracterizan la cultura empresarial de Bimbo es la **intensidad de trabajo**. Uno de sus fundadores en diversas entrevistas y foros mencionaba lo siguiente: “para llegar lejos se requiere trabajo, dedicación, austeridad, esfuerzo y exigencia diaria [...] trabajar mucho, no ocho horas, ni diez, así, mucho.”

A pesar de que en los contratos de trabajo que firma el personal de mandos medios al ingresar a la organización no estipulan con claridad la jornada de trabajo, existen distintos horarios dependiendo del puesto y el lugar de trabajo donde tenga que ejercer cada persona pues en el contrato solo se estipulan los días laborales que van de lunes a sábado y que las horas de trabajo a la semana no deberán ser mayores a 48, sin poder trabajar más de 8 horas diarias sin previa autorización de sus jefes.

Por ejemplo, quienes laboran en alguna planta, centro de ventas o de distribución, suelen trabajar de lunes a viernes en un horario de 8:30am a 5:30pm contando con una hora de comida. Los gerentes tienen la opción de tomar dos horas para comer y tienen la posibilidad de ingresar a laborar a partir de las 9:00am, aunque esto no es común que lo apliquen ya que es común que trabajen jornadas extensas. Los días sábado trabajan de 8:30am a 1:30pm, ese

día no cuentan con tiempo para tomar descanso o alimentos (Entrevista con Ex trabajador 2, 2020).

Recientemente tienen la opción de rotarse para descansar 2 sábados al mes. Cuando les toca laborar en sábado deben hacer guardia, es decir, deberán de estar al pendiente e incluso hacer parte de las tareas de los compañeros que no asisten a trabajar ese día.

El personal que se encuentra laborando en las oficinas corporativas acude de lunes a viernes únicamente en un horario de 8:30am a 6:30pm, esa hora adicional es para compensar las cinco horas que no se acuden el sábado (Entrevista con Ex trabajador 2, 2020).

A pesar de que los horarios de trabajo son del todo conocidos por los trabajadores, para ellos es común que se trabajen jornadas extensas, es decir, saben que habrá día se llegue a laborar hasta 12 horas en la oficina. Aparte es probable que deban seguir conectados a través de sus celulares para monitorear o mantener comunicación sobre acontecimientos urgentes. De igual forma los días de descanso comúnmente desde casa revisan pendientes a través de correo electrónico y por medio de mensajes (Entrevista con Ex trabajador 1, 2020).

Principalmente podemos encontrar dos vías por las cuales los trabajadores adoptan un ritmo de trabajo intensivo. La primera se debe a la presión social de los compañeros de trabajo. Se cuenta que está “mal visto” retirarse a casa en cuanto termina la jornada de trabajo todos los días. Quienes así lo hacen cuentan que es común escuchar comentarios como “¿tan temprano?”, “que puntual”, como si fuera un deber seguir trabajando por más tiempo. Se podía decir que

debido a esto los trabajadores se ven presionados por sus compañeros para mostrar que trabajan intensamente.

Por otro lado, la necesidad de demostrar a sus jefes lo comprometidos que se encuentran con la compañía los lleva a trasladar parte de su trabajo a sus casas, atendiendo asuntos laborales en medio de su vida familiar por las noches o bien los fines de semana. Para varios de estos trabajadores es común estar a mitad de una reunión familiar contestando llamadas o correos electrónicos a través de su celular.

En este contexto, los mundos de vida (De la Garza, 1992) se pueden ver difuminados pero incluso la empresa ha elaborado mecanismos que implica que sus trabajadores involucren a sus familias en el desempeño de sus labores ya que la empresa pide a sus ejecutivos plena disposición para cambiar su lugar de residencia junto con sus familias, la empresa a cambio ofrece apoyos económicos para las mudanzas, convenios con diferentes instituciones para que los trabajadores puedan inscribir a sus hijos y continúen con sus estudios a pesar de los constantes cambios.

La segunda vía por la cual los trabajadores adoptan los ritmos de trabajo intensivos es por medio de la presión que sienten por parte de la empresa, en especial por sus jefes y el control que ejercen sobre sus actividades.

Mientras algunos textos que abordan el tema de relaciones laborales en trabajadores de cuello blanco hablan sobre políticas de alta confianza como, por ejemplo, una estrategia de salarios de eficiencia, es decir, que se pagan generosos salarios bajo la premisa de que no será necesaria la supervisión

constante de esos trabajadores ya que motivados por sus beneficios trabajaran de manera autónoma en Bimbo sucede lo contrario.

El estricto control sobre el proceso de trabajo es evidente. Los directores saben donde se encuentran ubicados geográficamente sus gerentes y saben cual es su agenda ya que semanalmente piden una programación de actividades a sus trabajadores. Además, los gerentes y cualquier trabajador de este nivel son monitoreados a través de mensajes y llamadas a lo largo del día para dar cuenta de lo que se está haciendo y el lugar en donde se está laborando.

En el departamento de personal tienen diseñada una agenda que establece las tareas y los días recomendados para llevarlas a cabo, esta se elabora por cada puesto de trabajo. Esta práctica no solo define las tareas a realizar sino también el momento más adecuado para hacerlas. A esto se le ha denominado dentro de la empresa “semana típica”.

Ver Ilustración 5 en Anexos.

Es común dentro de la empresa que los jefes, gerentes y directores tengan a sus equipos de trabajo laborando en distintas localidades por lo cual se ha vuelto importante para ellos la comunicación vía celular. A través de llamadas y mensajes de texto los jefes monitorean donde se encuentran geográficamente cada integrante de su equipo, incluso la hora de llegada y salida del trabajo, así mismo a través de la aplicación de whatsapp pueden ver si han leído sus mensajes y si están en línea o no (Entrevista con Ex trabajador 1, 2020).

Otro medio de comunicación muy importante para ellos es el correo electrónico. Los entrevistados comentan que a diario existe un tráfico considerable de correos para comunicarse con todas las áreas y mandar reportes a sus jefes inmediatos. Esta herramienta les sirve para almacenar a manera de bitácora sus actividades que van registrando día a día. Señalan que los correos son utilizados como respaldo y evidencia del trabajo que elaboran.

Como se describió en la evaluación de desempeño, uno de los factores a evaluar además de los indicadores de productividad son los proyectos personales que consisten en actividades adicionales. Por esta razón cobra relevancia la cultura de trabajo intensivo ya que cualquier ejecutivo podría verse perjudicado en sus beneficios o incluso hasta podría ser considerado para que lo despidan. Cabe recordar que de la evaluación depende también el pago de bonos, por esa razón los ejecutivos se enfrentan ante la disyuntiva de aceptar una mayor carga de trabajo a cambio de un pago extraordinario o rechazar esas actividades adicionales.

Pero a pesar del estricto control que existe en la empresa sobre su personal de mandos medios es importante mencionar que también se encontró que entre los ejecutivos existen diversas muestras de resistencia y oposición a la alta gerencia. Dicho tema se tratará más adelante.

- ii. Control subjetivo como parte de la conformación de la cultura empresarial.

Como parte de la estrategia de relaciones laborales Bimbo contempla una serie de normas que trascienden hasta lo subjetivo. Es decir, la empresa formula la

manera en que deben ser interpretados distintos códigos subjetivos intentando así homologar los significados para que estos vayan de acuerdo con su cultura empresarial que se caracteriza por ser conservadora.

Sobre todo, estas normas van encaminadas a controlar la interacción en momentos específicos de la relación laboral. Así, podremos encontrarnos que existen normas sobre aspectos estéticos que deben cumplir los candidatos para poder ser contratados, sobre el lenguaje corporal al momento de negociar con los trabajadores, o bien, también existen pautas sobre el control y manejo de emociones en momentos de conflicto y despido.

Es importante reiterar que el objetivo para la empresa al tratar de influir en una dimensión subjetiva es preservar su imagen de empresa “plenamente humana” al dirigir sus normas hacia un trato digno y amable.

Anteriormente abordamos el tema del modelo 70-20-10 que se utiliza en Bimbo para hacer evaluaciones del desempeño. Se había comentado que el 10% de la evaluación consistía en un reto personal el cual podría ser asistir a un curso o leer algún libro que pudiera ayudar a desarrollar o mejorar algún aspecto del trabajo de la persona a evaluar. Pero algo que no abordamos con profundidad es que también puede englobar una cuestión estética. Es decir, los jefes pueden poner como reto a sus trabajadores el perder peso, o mejorar su “imagen profesional” lo que significa vestir mejor, usar corbatas o un saco, etc. (Entrevista con Ex trabajador 2, 2020).

No es un aspecto irrelevante pues en algunos casos han condicionado la permanencia de los trabajadores por cuestiones de imagen. Uno de los

entrevistados comentó haber estado laborando en el área de selección y le pidieron contratar a una contadora que se había mostrado muy bien preparada pero que como condición de ingreso le pidieron comprometerse a bajar 20 kilos por recomendación médica (Entrevista con Ex trabajador 3, 2020).

De hecho, el aspecto estético en Bimbo es muy relevante. Por ejemplo, cuidan que sus trabajadores del área de ventas (vendedores, supervisores, jefes, gerentes y directores) quienes están en contacto con los clientes desde las tienditas hasta las grandes cadenas comerciales luzcan impecables en su vestimenta y aspecto físico.

En los centros de venta es obligatorio llevar zapatos boleados, uniforme limpio y planchado, usar corbata, usar la camisa fajada, cabello corto y no dejarse crecer la barba. Cualquiera que no atienda estas instrucciones puede ser castigado y no se le permite trabajar hasta que cumpla con todos los requerimientos (Entrevista con Ex trabajador 3, 2020).

Hace años no contrataban a trabajadores que tuvieran tatuajes, después de que se dieron mayores facilidades para denunciar la discriminación tuvieron que cambiar sus políticas. La única restricción que manejan es que los tatuajes no sean visibles en brazos (debido al uniforme de manga corta que suelen ocupar) y si lo llegan a ser que no sean alusivos a la santería, brujería, satanismo, o de clanes y pandillas (Entrevista con Informante clave, 2020). Habrá que recordar que los fundadores de la empresa son muy apegados al catolicismo.

Para el personal que ocupa puestos de jefatura, la empresa los envía a cursos con consultores externos especializados en “imagen profesional”. En dicho

curso aprenden a elegir el conjunto de ropa a utilizar, combinar colores e incluso protocolos de comportamiento al momento de una junta, una entrevista, una comida etc. (Entrevista con Ex trabajador 1, 2020). Para la gerencia es relevante que los ejecutivos se vistan “de acuerdo a su nivel” en la empresa.

Para las oficinas corporativas Bimbo cuenta con un protocolo de vestimenta. El cual indica que las mujeres no deben utilizar faldas cortas o ropa ajustada y escotada. A los hombres se les indica que deben asistir con ropa de vestir y en juntas y eventos importantes deben utilizar corbata.

Entre las instrucciones específicas acerca de la expresión corporal en el trato y gestión de su personal, por ejemplo, en uno de sus cursos se puede observar las siguientes indicaciones cuando se tratan los temas de manejo y resolución de conflictos (Módulos de supervisión, 2005):

- Invita al diálogo a través del contacto visual y expresión corporal
- Escucha de forma eficiente y muestra interés
- Atiende las reacciones de tus interlocutores
- Escucha cuidadosamente con empatía

También, la empresa ha diseñado varias pautas que abarcan el campo de las emociones al momento de atender conflictos con sus trabajadores, o bien, para despedir a alguien. Dentro de su repertorio de frases que forman parte de su “filosofía empresarial” se encuentra una que indica que en todo momento se debe tratar a las personas “con respeto, justicia, confianza y afecto”. Dentro de los cursos que se dan para preparar a los jefes en la aplicación de bajas se menciona que se “debe tratar con dignidad a la persona en todo momento” lo

que implica que no deben usar palabras altisonantes o hacer comentarios despectivos.

En este aspecto, la empresa cuenta con un modelo que contempla distintas fases del proceso de despido. En este contemplan las emociones que puede manifestar el trabajador que está siendo despedido.

Ver Ilustración 7 en Anexo.

El gerente de personal contó sobre un caso que atendió uno de sus subordinados, mencionó que estaban tratando de dar de baja a un jefe de ventas que había estado haciendo desvíos de dinero en el departamento de ventas. Cuando estaban comunicándole la decisión de separarlo de la empresa el jefe de ventas reaccionó muy agresivo, la respuesta del jefe de personal fue decirle que “era un sin vergüenza por no reconocer que había robado dinero” lo que ocasionó que se rompiera el dialogo. Comenta el gerente que esa reacción fue “totalmente visceral” que su colaborador no tuvo control sobre sus emociones y “se dejó llevar por el momento”.

Una de las implicaciones que esto tiene entre los ejecutivos que se encuentran en la posición de despedir a uno de sus empleados es la disonancia emocional (Hochschild, 2003), es decir, pueden existir casos en los que algunos ejecutivos no estén de acuerdo con la decisión de despido y les resulta difícil poner una cara amable y ocultar su inconformidad. Incluso esto se puede dar de manera inversa ya que existen casos en los cuales hay ejecutivos que no pueden tomar la decisión de despedir a algún trabajador ya que no se los han autorizado y

deben seguir trabajando juntos procurando mantener un ambiente de cordialidad y evitar cualquier situación de hostilidad.

Ver ilustración 8, 9, 10 y 11 en Anexo

b. Cultura laboral de los mandos medios.

Nos referimos a cultura laboral como aquella construida en la interacción que se da entre los trabajadores de mando medio de la organización. Esta se desarrolla bajo relaciones de poder entre distintos niveles de la organización o empresa y en distintos contextos, además, se deriva de la interacción con otras culturas, tal como la cultura empresarial. En este caso nuestro sujeto de estudio (mandos medios del departamento de personal) configura su cultura laboral en la interacción con la dirección de la empresa, con los mandos medios de otros departamentos y por supuesto con los trabajadores en general y la organización sindical (delegados y secretarios).

La cultura laboral, además de surgir debido a las interacciones sociales, se configura a partir de los significados que en este caso le atribuyen los mandos medios a su trabajo, es decir que su proceso de trabajo de alguna forma los induce a actuar y a pensar con respecto a el (Watson, 1980) y en este caso añadiríamos que antes de que se llegue a la acción existe un proceso de interpretación y resignificación.

Para describir la forma en la que está configurada la cultura laboral de los mandos medios estudiados podemos encontrar principalmente los siguientes

dos elementos: competencia entre compañeros de trabajo y la utilización de personajes para actuar ante diferentes actores laborales.

Así como la empresa ha impuesto una retórica a manera de hazañas, los ejecutivos replican esta practica bajo su propia visión del mundo respetando los rasgos principales que le dan una connotación de hazaña y éxito a su relato. En común, nuestros entrevistados contaron al menos una historia donde ellos eran los protagonistas; cuando se les preguntaba cómo fue que obtuvieron ascensos dentro de la empresa ellos contaban cómo resolvieron algún problema importante y demostraron que fueron más productivos y eficientes que sus compañeros.

Esa retórica denota un ambiente de competencia que se vive al interior de la organización, al menos entre los mandos medios, pues al saber que cada año se les evalúa su desempeño desean ser parte de los trabajadores a quienes considerarán par ascender a un puesto superior (Entrevista con Ex trabajador 1, 2020).

Las constantes oportunidades de obtener un ascenso se ven como una carrera en la que sus compañeros son competidores y tienen que hacer algo más para poder ganar los puestos en disputa. Esto lo traducen en tener mejores resultados que sus compañeros y hacer más actividades que ellos para “darse a notar”, en algunos casos.

En otros casos podríamos encontrar comportamientos de sabotaje y conflicto entre compañeros de trabajo. Se forman alianzas y coaliciones para poder

sobresalir o bien hacer quedar mal a algún compañero utilizando el moobing y el sabotaje.

Para los ejecutivos es muy importante llevar buenas relaciones con “personas clave” de la organización, otros actores laborales que no deberían afectar la relación entre jefe y subordinado debido a que son actores que se desempeñan en otros departamentos o incluso son parte de la organización sindical. Por ejemplo, los supervisores de personal consideran muy importante llevar excelente relación con el gerente de ventas o producción al que le tocaba atender, así como con los delegados y secretario seccional del sindicato que operan en los centros de trabajo que supervisan, pues para ellos es fundamental tener buenos comentarios por parte de otras áreas y del sindicato ya que influyen indirectamente en la forma de ser evaluado (Entrevista con Ex trabajador 1, 2020).

Lo anterior los lleva a la necesidad de comportarse de forma diplomática y “acartonada” en eventos, o bien cuando se encuentran en pasillos y en entrevistas cara a cara (Entrevista con Ex trabajador 3, 2020), una especie de comportamiento teatral en el que utilizan distintos personajes dependiendo su audiencia, es decir, la forma en la que se comportan con los integrantes del sindicato no necesariamente es la misma con la que tratan a otros ejecutivos y directivos de otras áreas. Lo cual no sucede entre compañeros de la misma área, entre ellos sus relaciones suelen desarrollarse de manera más informal o coloquial (Entrevista con Ex trabajador 1, 2020).

c. Construcción de identidad.

i. Identidad con la empresa

Una de las principales interrogantes que surgen es cómo los trabajadores y en especial los mandos medios adoptan aspectos de la cultura empresarial que se les trata de imponer. Ya se ha hecho mención acerca de que la empresa ha encontrado la forma de identificar a aquellos que no están adoptando sus lineamientos debido a que suelen ser señalados por sus propios compañeros o jefes. Habrá que decir que al estar envueltos en una cultura laboral donde prima como código el competir entre distintos grupos informales una de las estrategias empleadas por los mandos medios para poder mantenerse en “el juego” es mostrarse leal (a jefes y/o compañeros), aunque eso signifique tener que señalar a quienes no lo son o no lo estén demostrando. Por lo tanto, aquellos que no están experimentando una identidad con la empresa o con los mismos compañeros de trabajo son mayormente susceptibles a tener que abandonar la organización ya sea por renuncia o por despido.

Se pudo observar, en las entrevistas, que los trabajadores despedidos guardan cierta fascinación por algunos aspectos de la cultura empresarial de Bimbo. Si bien es cierto, se había mencionado previamente que existen algunos valores que la empresa había logrado internalizar en función de una lógica instrumental ya que es posible que bajo esa dinámica los individuos al estar esforzándose por trabajar y hacerlo de acuerdo a los lineamientos para obtener beneficios personales también satisfagan el aumento de productividad y eficiencia que exige la empresa. Adicional a ello existen otros aspectos y valores que promueve la empresa los cuales no solo son adoptados sino también causan

fascinación a los mandos medios y trabajadores en general ya que se muestran empáticos con estos rasgos los cuales están encaminados a construir un ambiente familiar en el trabajo, es decir, se construye una retórica del “segundo hogar” que es el lugar de trabajo, las instalaciones de la empresa donde los empleados pasan a veces más horas que en su propia casa, también muestran empatía con la aparente facilidad y oportunidad de desarrollarse dentro de la compañía (aprender nuevas cosas y seguir escalando posiciones en el organigrama o ir ganando poder al interior).

Aún estando fuera de la compañía los ex trabajadores muestran identidad con aspectos de la cultura empresarial y laboral. Ellos mencionan estar agradecidos con la empresa y por lo que han aprendido dentro de ella. Culpan a su último jefe de su salida o despido, incluso con jefes anteriores se sienten agradecidos y hablan bien de ellos. Mencionan que en Bimbo el jefe es una “prestación adicional”, que existen algunos muy buenos y de los cuales aprendieron mucho (Entrevista con Extrabajador 2, 2020).

Esto, por una parte, hace evidente lo efectivo que ha resultado ese modelo de gestión de personal para la empresa ya que logra trasladar la responsabilidad de las relaciones laborales a una relación individual, entre el trabajador y su jefe inmediato. Pero también podemos encontrar que algunas de las prácticas implementadas no buscaban precisamente tener un efecto en la construcción de identidad con la empresa ya que buscaban otros objetivos.

La empresa se esfuerza en construir una identidad con sus trabajadores tanto como en separar de la organización a quienes no se sientan identificados con ella. Una práctica que lleva a cabo Bimbo es mandar a todos sus trabajadores,

incluyendo mandos medios, que ya hayan cumplido un año en la empresa a un retiro de tres días. Este evento lo denominan CUSUPE (Curso de Superación Personal). El objetivo es convencer a quienes no se están sintiendo a gusto con su empleo a dejar la empresa usando una retórica de superación personal para que encuentren su verdadera vocación, por otra parte, también se enfocan en resaltar las cualidades de la empresa además de exponer las historias de éxito de alguno de sus empleados buscando afianzar un mayor vínculo con los trabajadores que están comprometidos a quedarse en la compañía.

La identidad tiene que ver con la forma como los sujetos trabajan y dan significado a su situación de acuerdo a su posición en las estructuras. Es decir, la identidad se remite al ámbito de la subjetividad, o bien, la forma en la que se le da sentido a las situaciones concretas. Los procesos de subjetivación son distintos dependiendo de las posiciones sociales y de los contextos culturales en los que están inmersos los sujetos (De la Garza, 2010).

La identidad con la empresa remite a las posibles formas de identificación que pueden desarrollar los trabajadores con las estrategias empresariales, con las formas de control y de imposición de valores empresariales entre los ejecutivos. Una de las formas de control y de intento de imposición de una identidad empresarial a los mandos medios es por medio del CUSUPE.

Sin embargo, existen otras formas en las que se intenta generar esta identidad con la empresa, que remiten más a ciertas formas de cultura empresarial que intenta integrarse con la cultura laboral. Estas formas tienen que ver principalmente con el desarrollo actividades lúdicas, culturales y deportivas con el fin de generar o dar una mayor apariencia de integración entre los

trabajadores, los mandos medios, el sindicato y la gerencia. La empresa organiza torneos deportivos y celebraciones de fin de año, premiaciones por reconocimiento a la antigüedad de los trabajadores, incluso celebraciones religiosas en las cuales es posible ir acompañados de sus esposas e hijos.

Habría que mencionar que la construcción de una identidad con la empresa, en este caso, puede ir más allá de las fronteras de la organización, es decir, la identidad se ha podido crear incluso con la familia del trabajador. Los hijos de los trabajadores muestran cierta fascinación por la empresa debido al contacto que pueden tener con ella mediante los eventos sociales que se organizan, además de algunos beneficios que pueden obtener como familiares, ya sea el acceso a becas o la compra de útiles escolares que en algunos casos corre por cuenta de la Bimbo. En este caso perciben una empresa con múltiples beneficios, y se repite en familiares el sentimiento de agradecimiento hacia la empresa (Pérez, 2020).

Al menos los entrevistados que contaban con más de 15 años de antigüedad mencionan que sus hijos han querido formar parte de la empresa, ya que perciben que Bimbo puede brindar un trabajo estable donde pueden lograr ascender con el paso de los años además de contar con la oportunidad de viajar y cambiar su residencia. Cabe destacar que existen algunas prestaciones que pueden disfrutar los familiares, como son las becas de estudio, una cantidad mensual que se da a los trabajadores que tienen hijos en edad escolar y que demuestran buen aprovechamiento escolar, además en ocasiones la empresa ha comprado kits de útiles escolares que envía a los hijos de trabajadores.

Incluso, otro de los aspectos que han tenido impacto en la construcción de identidad con la empresa es que en puestos de mandos medios la dirección comúnmente les pide que se muden a otras ciudades como parte de su desarrollo profesional a cambio de un mejor salario y una mejor posición. Para algunas familias resulta atractiva la idea de poder vivir en otro estado, incluso en otro país, debido que para algunos puestos como los entrenandos ejecutivos su plan de capacitación les puede incluir estancias en oficinas ubicadas en otros países. Para otros puestos el hecho de salir recurrentemente de viaje es un atractivo adicional con el que se muestran agradecidos con la empresa. Tal es el caso del gerente al que se entrevistó que cuenta que de no haber sido por Bimbo él jamás hubiera tenido la oportunidad de trabajar y vivir con su familia fuera de México, esto lo comentó debido a que fue enviado en las primeras misiones que dieron como resultado la apertura de Bimbo en Argentina.

Para otros trabajadores el hecho de tener que mudarse o estar constantemente de viaje no resulta cómodo ni fascinante pues en algunos casos muestran inconformidad por los problemas familiares que esto les puede ocasionar, por ejemplo, hay ejecutivos que muestran preocupación por la adaptación de sus familias a una nueva ciudad y estilo de vida. En otros casos, cuando se trata de mujeres en puestos de mando medio, es difícil para ellas mudarse si su esposo no está dispuesto a renunciar a su trabajo o incluso se pueden enfrentar al problema de tener que dividir su familia al mudarse con sus hijos o sin ellos.

La necesidad de la empresa por profesionalizar a sus ejecutivos la llevó a implementar programas educativos en los que mandaba a sus empleados a terminar la universidad en instituciones privadas, pagarles incluso diplomados o maestrías y en algunos casos llevarles profesores de inglés hasta sus centros

de trabajo. Estas prácticas han generado entre los mandos medios un sentimiento de realización y de nueva cuenta de agradecimiento por trabajar en Bimbo.

ii. Identidad laboral

Por otra parte, es posible ubicar la formación de una identidad con el trabajo, misma que se construye, principalmente, a partir de la significación que los ejecutivos le dan a sus actividades bajo el contexto particular que se ha estado describiendo a lo largo de esta investigación. En este caso no se desarrolla una identidad derivada del proceso de trabajo sino de algunos aspectos subjetivos que lo acompañan.

Por ejemplo, se ha señalado que se han configurado grupos informales que se encuentran compitiendo para lograr de forma individual mejores beneficios o un mejor puesto de trabajo. Este elemento es central ya que a partir de ello los mandos medios han construido una identidad con un aspecto de su trabajo. Los ejecutivos que ya no se encuentran laborando en Bimbo relatan que para ellos era motivante tener la oportunidad de obtener un mejor salario o puesto y estar compitiendo con sus compañeros por ello, incluso por ese motivo les gustaría regresar a laborar en la empresa a pesar de los problemas o la situación que originó su despido o renuncia.

5. Redes sociales informales, rivalidad y relaciones de poder que impactan en el despido.

Uno de los hallazgos más relevantes fue haber encontrado cómo se van conformando redes sociales y grupos informales entre los mandos medios de Bimbo. En el apartado anterior se analizó cómo una característica de la cultura laboral la competencia que existía entre compañeros de trabajo por alcanzar un mejor puesto, salario o beneficios. Este rasgo podría estar alimentado por la misma empresa al instituir su propio modelo de evaluación de desempeño, el cual es utilizado como una herramienta que pretende ser racional para poder decidir que trabajadores deberían dejar la empresa por su desempeño y desapego tanto a la cultura empresarial como laboral y por otra parte para elegir a sus mejores ejecutivos, quienes en un futuro podrían ser promovidos a un puesto superior.

En este apartado el enfoque está en la conformación de redes, cómo surgen y cuál es la dinámica que están adquiriendo para poder conseguir beneficios o ir adquiriendo un mejor posicionamiento dentro de la empresa. En esta dinámica podremos identificar relaciones de poder y conflicto entre diversos grupos. Pero es importante aclarar que la rivalidad y competencia no solo se da solo a nivel colectivo sino también se presenta, y en una forma más evidente, entre individuos.

a. Conformación de redes entre ejecutivos

Para poder entender bajo que dinámica surgen diversos grupos informales o cómo los sujetos configuran sus redes sociales de trabajo tendremos que remontarnos a la manera en que se contrata, se capacita y se determinan los ascensos de puesto entre los ejecutivos.

Al menos en México, Bimbo se ha caracterizado por mantener una política de contratación directa con la compañía. Solo han recurrido a la tercerización de funciones en áreas de soporte técnico y mantenimiento de instalaciones.

La gran mayoría de los mandos medios de la empresa ingresaron ocupando un puesto como administrativos (el rango más bajo de los trabajadores no sindicalizados). Por lo tanto, los supervisores al menos tienen tres años de antigüedad antes de tomar esa posición. Los jefes en promedio ocupan ese nivel después de 8 años, los subgerentes o gerentes después de 15 y 20 años, mientras que los subdirectores y directores por lo menos han tenido 25 años de experiencia en la empresa antes de poder llegar a esa posición (Entrevista con Ejecutivo, 2020).

Todos los mandos medio, del departamento de personal que hoy laboran en Bimbo, han sido contratados de igual forma con una posición como administrativos. En su mayoría ingresaron de los 22 a los 30 años. Esto es diferente en otros departamentos ya que en los últimos 20 años han contratado a algunos gerentes o directivos con trayectoria en puestos similares en otras grandes empresas como Walt-mart, Coca-cola, Banamex y Bancomer, por ejemplo (Entrevista con Ejecutivo, 2020).

Bajo la dirección de Daniel Servitje como CEO de Bimbo se comenzó a contratar a personal de nivel ejecutivo, gerencial o directivo provenientes de otras compañías, pero a pesar de ello el departamento de personal ha sido una de las excepciones. Sin duda, ese cambio de visión proveniente del presidente de la compañía ha intensificado una cultura de competencia y rivalidad al interior de la empresa.

Esa competencia entre trabajadores de mandos medios se puede traducir en una mayor preocupación de los mismos ejecutivos que los ha motivado a buscar complementar sus estudios en busca de una mayor calificación para desempeñar su trabajo; pero de igual forma ha derivado en nuevas políticas de contratación, por ejemplo, se ha puesto mayor énfasis en la selección de personal mejor calificado.

Para los puestos como administrativos suelen contratar a personas con licenciatura terminada como requisito fundamental y algunos requisitos propios del puesto a desempeñar. Se les aplica una batería de exámenes por medio de una plataforma en la que evalúan confianza y conocimientos generales. Aún para este tipo de puestos no es indispensable contar con experiencia previa (Entrevista con Ex trabajador 3, 2020).

Cuando contratan a ejecutivos les piden como requisito contar con estudios complementarios como diplomados, especialización o maestría. Es importante el dominio de otro idioma y su disponibilidad para mudarse a otras ciudades. En cuanto a la experiencia, les piden que hayan trabajado en el interior del país o en caso de contratar a un director es indispensable que haya tenido experiencia

internacional. Se les aplica un *assessment*, que es un tipo diferente de evaluación psicométrica y de habilidades gerenciales; la prueba consiste en realizar algunas actividades frente a un psicólogo y en resolver estudios de caso, siempre sometido a observación y siendo monitoreado (Entrevista con Ejecutivo, 2020).

Más allá de que los candidatos cubran el perfil deseado y cumplan con los requerimientos de las pruebas, existen factores subjetivos que influyen en la decisión de contratación. Buscan personas que “se vean como un ejecutivo” o que “actúen como tal”, por lo que la forma de vestir y comportarse durante las entrevistas es relevante. Prefieren personas que tengan facilidad para expresarse, incluso el vocabulario que usen en la entrevista es un punto a evaluar ya que para los seleccionadores un mayor vocabulario significa una “mejor educación”. Claramente el aspecto estético se hace presente.

Incluso este aspecto se ha normado de manera informal, ya que implica una serie de reglas no escritas pero que se han reproducido de forma tradicional entre quienes trabajan en el área de selección de personal. Dichas normas consisten en tratar de identificar personas “emocionalmente estables”, lo que incluso implica indagar sobre relaciones afectivas y familiares de los candidatos hasta evaluar su aspecto físico por su complexión, si trae tatuajes visibles o el tipo de vestimenta que trae consigo.

Cabe destacar que cuando el departamento de personal busca contratar a futuros ejecutivos los suele reclutar en una posición inicial llamada entrenando. Es común que gerentes o directores tengan recomendados para que sean contratados. Existe una política de conflicto de interés que indica que un gerente no puede tener a familiares trabajando en su mismo departamento, pero no

impide que tenga familiares en otras áreas. Además, no solo se suele recomendar a familiares sino también a conocidos, amigos o familiares de amigos. Por lo general, cuando un gerente recomienda a alguien se les da un tratamiento especial que consiste en que el reclutador con mayor experiencia y al que consideran más eficiente se hace cargo de gestionar el proceso de selección.

Como se había mencionado, una de las estrategias de Bimbo era que cada jefe es responsable de gestionar las relaciones laborales con sus subordinados. En esta empresa, los mandos medios en su mayoría coordinan grandes equipos de trabajo, por esa razón reciben capacitación para saber cómo gestionar a su personal. Se les dan cursos o talleres para que aprendan cómo llevar las relaciones laborales y sobre liderazgo. Por ejemplo, los nombres de estas capacitaciones son: “El curso del jefe”, “Mejorando nuestro ambiente laboral”, “El curso del líder” y “Administración de personal”.

Actualmente todos los jefes y en general todos los que coordinan equipos de trabajo cuentan con al menos estudios de licenciatura y todos ellos deben conocer o haber ocupado los puestos inferiores a su nivel (dentro de su departamento). De esta manera la empresa busca que quienes ocupen puestos de jefatura estén calificados para desempeñar su trabajo (Entrevista con Ex trabajador 1, 2020). Además, la empresa en distintos momentos ha emprendido campañas de profesionalización. En su fase inicial llevó cursos a la empresa para que los supervisores de la organización que no tuvieran bachillerato lo pudieran terminar. Después otorgó becas en universidades privadas para que todos los supervisores y jefes pudieran estudiar una licenciatura. A gerentes y

directores se les conceden becas y facilidad para estudiar maestrías o diplomados.

Adicional, la empresa contrata despachos especializados para capacitar en cuestiones legales a sus trabajadores de mandos medios. Las temáticas varían de acuerdo con la actividad que ejerzan, por ejemplo, en el departamento de personal se les capacita sobre la ley federal del trabajo, la ley del IMSS y las normas oficiales que se aplican en materia de seguridad ocupacional (Entrevista con Ex trabajador 1, 2020).

De manera global, la empresa ha procurado contar con personal de jefatura mayormente calificado sobre todo en aspectos laborales ya que se invierte al menos 120 horas de capacitación inicial solo en este rubro, pero habrá que sumar también las horas de recursamiento que tienen que realizar para actualizarse.

Sin embargo, no solo debemos contemplar las horas que cada ejecutivo puede pasar en el aula, también se puede identificar que la calificación se construye socialmente. Hablando específicamente de temas laborales se observa que los ejecutivos suman nuevos conocimientos a través de la experiencia, o bien, a través de los consejos que sus compañeros o sus jefes les dan a lo largo del tiempo.

Incluso, como se mencionó en párrafos anteriores, quienes son contratados para ingresar directamente como jefes, gerentes o directores se les asigna como primer puesto uno denominado “entrenando”, por ejemplo, si se contrata a un futuro gerente de ventas este inicia un entrenamiento como vendedor, después

le asignan una función como auxiliar de supervisor, después pasa a ser supervisor, jefe y finalmente ocupará el puesto para el que fue contratado como gerente. Todo este proceso se lleva a cabo bajo la supervisión de un mentor (un gerente o directivo de mayor categoría dentro de la empresa) (Entrevista con Ex trabajador 3, 2020). De esta forma se busca que los nuevos ejecutivos que no han iniciado su carrera profesional de la forma tradicional se integren a las dinámicas impuestas no solo por la empresa sino también a las dinámicas que en el nivel de mandos medios se imponen a través de su propia cultura de trabajo.

Es de resaltar que la experiencia adquirida adentro de la empresa es un aspecto de relevancia. Aunque el objetivo para la organización es formar a sus ejecutivos bajo una perspectiva situacional, es decir, que sean capaces de tomar decisiones dependiendo de las circunstancias, es común ver que los ejecutivos busquen imponer un estilo de gestión “propio”, mismo que se ha configurado de códigos subjetivos de sus mentores y los propios.

Esta conformación de distintos “estilos de gestión o liderazgo” ha originado que se conformen coaliciones al interior de la empresa y que exista cierta competencia y conflicto entre ellos. Por ejemplo, cualquier ejecutivo podría verse influenciado por el grupo informal al que pertenece al momento de otorgar algún beneficio a algún subordinado, es posible que prefiera otorgar un ascenso o un mejor salario a aquellos de quienes ha sido mentor. Una relación estrecha entre un mentor y un ejecutivo podría significar también una especie de protección y expectativa a recibir futuros beneficios si la relación se mantiene sobre todo en el aspecto informal.

En este sentido, existe por una parte la intención de la empresa para que los nuevos ejecutivos aprendan a realizar su trabajo de la forma en que lo han hecho sus actuales gerentes y directores en una especie de práctica que les permita conservar usos y costumbres que ya han sido arraigadas por parte de los ejecutivos con mayor antigüedad.

Es importante mencionar que los mentores no precisamente son jefes directos, incluso podrían situarse geográficamente en localidades o países distintos, su función es supervisar la capacitación de los ejecutivos y servir de consejeros debido a su experiencia. Se asignan mentores como parte de una estrategia formal por parte de la empresa.

En la esfera de lo informal surge una práctica muy similar. Todos los ejecutivos que han tenido trabajadores subordinados suelen impulsar el ascenso de alguno de ellos cuando se encuentran en una mejor posición. Por ejemplo, un supervisor si es ascendido a un puesto como jefe podría influir para que alguno de sus ex subordinados ascienda de administrativo a supervisor. Esta práctica puede repetirse si cuando pasa a gerente a ese mismo supervisor lo impulsa para que llegue a un puesto de jefe.

Es decir, la dinámica y constante rotación de puestos al interior de la empresa han permitido que los ejecutivos vayan formando alianzas que incluso podrían basarse en relaciones de amistad, pero no precisamente sucede así, pues se señala que lo más importante al interior es demostrar lealtad a algún jefe en una relación de intercambio: los subordinados suelen poner a disposición información sin filtro y a cambio ellos ofrecen un beneficio a futuro. En este caso la lealtad es un código subjetivo mediante el cual se van configurando

relaciones y redes sociales que a su vez se basa en un comportamiento racionalista por parte de los mandos medios pues la intención final es lograr que estas relaciones que se van construyendo a lo largo de su estancia como empleados de la compañía en algún momento rinda frutos y se traduzca en un aumento de salario, ascenso o bien en la permanencia dentro de la compañía.

Competir con compañeros de trabajo por un mejor sueldo o puesto es un código cultural que se ha configurado a lo largo del tiempo alimentado en parte por los mecanismos de evaluación de desempeño que ha definido Bimbo entre sus trabajadores. En sus inicios, cuando Lorenzo y Roberto Servitje fueron los directores generales de la empresa, la organización contaba con un método de evaluación muy ambiguo.

Aunque han buscado ser más racionales y objetivos en la toma de decisiones, el primer modelo denominado CAR era más una evaluación hacia los trabajadores basada en la percepción que sus jefes tenían sobre ellos. El objetivo de este modelo era calificar o evaluar en función de la relación trabajador-organización, pero en realidad daba lugar a evaluaciones totalmente subjetivas, ya que estas se tornaban con facilidad en una evaluación de la relación jefe-subordinado. Un jefe podía calificar como confiable a una persona que le demostrara su lealtad a él antes que a la organización y de igual forma el modelo se podía prestar para otorgar un descalificativo como rechazable a trabajadores con los cuales los jefes no empatizaban.

Al implementar un nuevo modelo de evaluación a través de las “sesiones de talento” se buscó una mayor racionalidad para tomar decisiones. Bajo este nuevo modelo incorporaron la evaluación de indicadores de desempeño, por

ejemplo, para los que trabajan en el departamento de personal se les califica la incidencia en indicadores como ausentismo, rotación y accidentabilidad principalmente.

Aún así, la forma en la que significa cada jefe, gerente o director incide en las evaluaciones. Incluso podemos observar como hay influencia de otros actores laborales que no necesariamente están involucrados en la relación laboral empresa-trabajador de mando medio. Por ejemplo, el sindicato podría influir en la evaluación si constantemente emite quejas sobre algún supervisor, jefe o gerente.

Para que un trabajador pueda obtener un ascenso es necesario que sea evaluado como “talento promesa”. Los requisitos principalmente para poder ser supervisor o jefe son: tener buen desempeño en sus indicadores, haber cumplido con los planes personales y los retos que le han impuesto.

El comité directivo (compuesto por el director de Bimbo y los directores de cada área funcional) autoriza el ascenso de supervisor a jefe y de jefe a subgerente o gerente. Para el caso de un ascenso de gerente a director quien autoriza es un comité directivo a nivel corporativo conformado por el CEO de Grupo Bimbo y sus directores adjuntos (Entrevista con Ejecutivo, 2020).

Los requisitos que debe cubrir un subgerente o gerente antes de ser ascendido es que debe haber trabajado en otras ciudades en México diferentes a la ciudad donde se le contrato de inicio. Antes de llegar a una posición de directivo se debió haber cumplido con una estancia de trabajo fuera de México. Además,

solicitan estudios posteriores a licenciatura a partir de gerentes (Entrevista con Ejecutivo, 2020).

Aún cuando los requisitos se cumplen, mantienen sus indicadores en los niveles aceptables y los planes de trabajo están cubiertos con buenos resultados es posible que los trabajadores no consigan un ascenso debido a que puede tener una mala imagen con el resto de la compañía, por su comportamiento previo o tal vez puede que sea una persona que haya tenido conflictos hasta de índole personal con algún otro gerente o director.

La relación informal que se pueda tener con otros actores, incluso no laborales puede ser un factor de peso. Al igual que mencionamos acerca del sindicato, los clientes de la compañía, para casos de ejecutivos de ventas, pueden ser un factor crucial para sus evaluaciones ya que si estos no lo aceptan o se quejan de sus atenciones es probable que merme en la forma de calificarlo.

De esta manera se vuelven preminentes las redes que se van construyendo, es decir, las relaciones que se hacen con un mentor o bien con algún otro ejecutivo o director debido a que ellos podrían intervenir en favor de algún trabajador.

b. Estrategias de competencia y relaciones de poder

Recapitulando, encontramos que la construcción de redes es un aspecto importante para nuestro sujeto de estudio ya que de esto podría depender el hecho de mantenerse en la empresa y seguir ascendiendo en la misma. Por lo tanto, mucho dependerá de la habilidad de cada ejecutivo el poder construir una

red más amplia o eficiente para sus intereses. Ya vimos hasta ahora que estas redes se pueden construir de distintas formas, ya sea por contratar a personal recomendado, por haber tenido un mentor o haber sido mentor de alguien, también por medio de la construcción de alianzas con jefes o ex jefes, subordinados y otros compañeros. De igual forma no necesariamente las redes conforman grupos totalmente definidos, en este sentido pueden ser ambiguos con integrantes que entren y salgan a conveniencia.

Estos grupos informales son herramientas necesarias para los ejecutivos interesados en competir por seguir escalando en el organigrama, o bien para asegurar su permanencia dentro de la empresa. La posibilidad de obtener un mejor puesto o salario está abierta, aparentemente, solo depende de una evaluación de desempeño y se tienen que cubrir ciertos requisitos formales que van ligados al nivel de productividad (tener los mejores indicadores) pero también, como se ha mencionado, existen otros factores que sin duda influyen como lo son las relaciones interpersonales, no solo las que involucran a los sujetos en una relación laboral sino también las relaciones que se tengan con otros mandos medios de otras áreas o bien con el mismo sindicato.

Las dinámicas de competencia se dan principalmente entre compañeros de trabajo del mismo nivel. De forma individual los mandos medios trabajan para obtener mejores resultados que sus compañeros, algunos se involucran en otras actividades adicionales a sus tareas cotidianas para llamar la atención de sus jefes e incluso buscan relacionarse mejor no solo con su jefe directo sino también con otros ejecutivos que ocupen un mejor nivel que ellos ya sea en su mismo departamento o en otro, sabiendo que una mala relación con otros actores podría significar un obstáculo para conseguir un ascenso.

Incluso como parte de una estrategia individual para lograr permanecer en la empresa los ejecutivos podrían involucrar a un ejecutivo de mayor nivel para que interceda por él. Por ejemplo, cuando a un ex ejecutivo del departamento de personal lo intentaron despedir este le marcó por teléfono a un director de ventas para que pudiera intervenir debido a que ellos tenían una relación de amistad que se construyó dentro de la empresa cuando el ahora director era un supervisor años atrás. El director de ventas entabló comunicación con el director de personal para hablar del caso de su amigo y aunque no pudo evitar que lo despidieran logró que se le otorgara una gratificación monetaria adicional.

Otro caso parecido sucedió en el departamento de ventas. Pero esta vez el ejecutivo, un supervisor de ventas, que iba a ser despedido, involucró al secretario general del sindicato (con quien mantenía una buena relación) ya que ninguno de sus antiguos jefes quiso ayudarlo. Cabe aclarar que los supervisores no están adheridos al sindicato. En este caso el despido se logró impedir.

En ambos casos se puede observar como esas mismas estrategias que se utilizan para competir entre compañeros podrían ser utilizadas para una situación desfavorable como lo es el despido e intentar permanecer en la empresa. Claro, estos casos que se plantearon se analizan tomando como referencia a un trabajador que está en riesgo de perder su empleo, pero también una situación de despido puede generarle a un ejecutivo una ventaja para seguir compitiendo con sus compañeros.

Un ejecutivo que está tratando de conseguir un ascenso a un puesto de subgerente o gerente podría ver como un obstáculo el hecho de tener dentro de

su equipo de trabajo a personas problemáticas o con bajo rendimiento. En este caso es posible que opte por transferir a otro equipo de trabajo o por despedir a alguno de sus subordinados siempre y cuando lo pueda justificar, o bien, forzando la renuncia mediante otras prácticas.

Como ejemplo podemos mencionar el ejercicio de poder como mecanismo de manifestación para legitimar la posición de un ejecutivo, donde el despido puede ser una acción que no tiene, en ocasiones, sustento objetivo y mucho menos legal (Pérez, 2006).

Derivado de esto último podemos encontrar una serie de fenómenos ligados a las relaciones de poder que se ejercen entre ejecutivos como lo es el mobbing. Ambas prácticas están relacionadas con estrategias colectivas que de igual forma se aplican en estas dinámicas de competencia y rivalidad.

El mobbing como fenómeno, se comienza a estudiar a partir de los años 80s, Leymann (1996) fue el primero en nombrarlo y estudiarlo en las organizaciones. El concepto hace referencia al verbo “to mob” que literalmente se puede traducir como regañar o atacar. El etnólogo Lorenz (1991) fue quien lo relacionó con el fenómeno de conductas agresivas entre animales que deseaban echar a un intruso de su hábitat (Perez, 2006).

Heinemann (1972), utilizó el concepto para describir la conducta hostil que se daba entre los niños en las escuelas. Leymann, define al mobbing como actitudes hostiles frecuentes y repetidas en el lugar de trabajo que son siempre hacia la misma persona. Su perspectiva de análisis es desde un enfoque

psicosocial y contempla el fenómeno como una forma grave de estrés laboral (Pérez, 2006).

Este concepto es pertinente para describir las prácticas que emprenden algunos grupos informales dentro de Bimbo en contra de un individuo. Por ejemplo, se mencionaba que para algunos ejecutivos basados en un comportamiento racionalista que buscan mejorar sus resultados, en ocasiones, alguno de los integrantes de sus equipos de trabajo podrían estar afectando el resultado general por su bajo rendimiento, falta de apego o simplemente por oposición. En esos casos algunos jefes inducen un castigo social hacia ese individuo, en el sentido de generarle una mayor carga de trabajo o exhibiendo su supuesto mal desempeño en público.

Estas acciones pueden alcanzar incluso una conotación de acoso ya que en ocasiones los ejecutivos integran a otros subordinados para hostigar y emprender acciones hostiles en contra de la persona que considera debe abandonar su equipo de trabajo ya sea por medio de su separación laboral o en el mejor de los casos transfiriendolo a otro equipo de trabajo.

Una de nuestras entrevistadas, por ejemplo, fue despedida después de un largo proceso que ella misma denominó de “desgaste”. Al no dar los resultados que uno de los sub gerentes le había solicitado (a través de su jefe directo) la cambiaron de puesto de trabajo, incluso bajaron su categoría lo que le implicaría una pérdida de beneficios contractuales, como disminución de pago de algunas prestaciones (cabe mencionar que esta acción se realizó fuera del marco legal, ya que en nungún momento se firmó un convenio para modificar el contrato individual de trabajo). Después la transfirieron a otro centro de trabajo que le

quedaba más lejos de su casa sin aumentarle el sueldo. Durante dos años consecutivos la evaluaron como “talento no mostrado” y no recibió aumento salarial, ni siquiera un ajuste de acuerdo al índice inflacionario. Cabe señalar que el sub gerente no era su jefe directo y que incluso quien era su jefa se sumó a las acciones hostiles, pidiendole que en diversas ocasiones llegara dos horas antes de su hora de entrada y sin permitirle recorrer su horario de salida lo que originó que hiciera jornadas de hasta 11 horas en el trabajo.

Todo ese proceso causó que ella ya no quisiera seguir laborando en Bimbo pues no creía que pudiera mejorar su situación con los jefes que tenía, buscó incluso cambiarse al departamento de producción y ya no cumplía con todo lo que le pedían. Finalmente sus jefes decidieron despedirla y cuando llegó ese momento ella no se opuso a la decisión, ni siquiera pensó en negociar una mejor liquidación pues comenta que fue un alivio dejar ese ambiente de estrés y maltrato que vivió en los últimos tres años dentro de la empresa.

Diversos estudios sobre este tipo de fenomenos (Hirigoyen, 2001; Martos, 2003 y García, 2003) describen una tipología sobre la forma en la que se puede presentar el hostigamiento o mobbing en el trabajo. Lo que acabamos de describir se podría considerar mobbing de tipo vertical descendiente o bossing, que se da de superior a subordinado. Quienes lo han investigado, señalan que este fenómeno de acoso es el más común, puesto que no se desarrolla entre iguales, generalmente el agresor posee poder jerárquico. También podemos encontrar que entre compañeros del mismo nivel se dan este tipo de prácticas basados en posiciones de poder superior que poseen sobre otro(s). Esta posición de poder tiene como base la experiencia, un pleno dominio sobre los procesos

de trabajo y en el caso particular de Bimbo también se basa en las relaciones o redes construidas por los agresores.

En otro de los casos que se nos presentó nos comentan que cuando existen cambios y una rotación entre las jefaturas, los ejecutivos que llegan a un nuevo puesto suelen proponer cambios entre sus equipos de trabajo y en ocasiones logran traer consigo a personal con el que han laborado previamente y que por supuesto es de su confianza. Esta práctica ya se había comentado, cuando los ejecutivos ascienden de puesto suele impulsar el ascenso de sus subordinados a la posición que ellos desocuparon. Esto trae consigo un cambio en las dinámicas de interacción de los equipos de trabajo. El nuevo jefe suele confiar en otras personas, cambian los roles y quien antes fue la mano derecha del jefe anterior podría no ser tomado en cuenta.

El hecho de que sean nuevas personas quienes se encuentren mejor relacionadas con el nuevo jefe origina celos, envidias y significa una amenaza en la carrera por la obtención de beneficios futuros.

Basados en el dominio del proceso de trabajo y de una mayor experiencia los ejecutivos con mayor antigüedad en una región podrían emprender prácticas de hostigamiento contra un nuevo compañero que llega por recomendación de un jefe, incluso el hostigamiento podría darse en contra de nuevos jefes, lo cual es poco común que suceda.

En alguna ocasión llegó a la ciudad de México una sub gerente proveniente de Puebla, al inicio quiso imponer su estilo de gestión e incluso deseaba replicar las prácticas que tenía en su antiguo lugar de trabajo. Al no conocer bien la

ciudad de México solicitaba a sus subordinados que asistieran a juntas por la tarde en la zona norte de la ciudad, desconociendo que tenía dentro de su equipo a personal laborando en zonas alejadas como Iztapalapa, Valle de Chalco, Tlalpan o incluso en Coacalco y Cuautitlán. Eso evidentemente molestaba a sus subordinados ya que les era muy difícil atravesar la ciudad por la tarde. Su equipo de trabajo reaccionó presionándola para que se involucrara rápidamente en los asuntos que manejaban y constantemente le mandaban mensajes y correos electrónicos con información en ocasiones irrelevante solo con el fin de saturarla de información, eso ocasionó un sabotaje a su trabajo debido a que no podía programar con eficiencia sus reuniones faltando a algunas de ellas, esa cuestión fue aprovechada por sus subordinados para reportarla con el gerente regional.

Por otra parte, sucede algo similar y que es mayormente frecuente con los compañeros del mismo nivel jerárquico. Utilizan el recurso de reportar de manera informal el trabajo del integrante que es blanco de sus ataques. Decimos informal debido a que esto significa que se reporta a través de rumores o incinuciones haciendo “que se vea mal” ante el jefe directo o los demás ejecutivos de mayor jerarquía. Por ejemplo, se mencionaba que los ejecutivos se pueden basar en su dominio o experiencia sobre su proceso de trabajo; hay ocasiones en que ellos procuran que se comparta información de manera asimétrica con algunos compañeros para originarles un sabotaje en su trabajo como no compartir pormenores de protocolos de comportamiento en las juntas de negociación con el sindicato.

Carroll Brodsky en su libro “The Harassed Worker” (1976), define el “Harassment” (nombre con el que reconocía el mobbing) y hostigamiento

como “ataques repetidos e inopinados de una persona a otra para atormentarla, minarla, frustrarla y provocarla”. La finalidad de hacer mobbing según algunos autores es que el individuo acosado deje su lugar de trabajo (Iñaki, 2002; Hirigoyen, 2000) pero Leymann (1996) considera que el objetivo del mobbing es incorporar a la víctima a los intereses del actor o actores que lo ejercen, sin importar que estos sean coincidentes con los de la propia empresa.

Si bien es cierto, que la finalidad de lanzar estos ataques en contra de uno o varios ejecutivos no es únicamente originar su salida o su despido de la empresa uno de los objetivos primordiales es que el sujeto de ataques se adecúe a la lógica del grupo imperante y se someta a él configurando así una jerarquía informal dentro de la organización.

6. Resistencias y reconfiguración de estrategias.

Al plantear el problema de la desvinculación o el despido de personal de mandos medios se pensó en las posibles manifestaciones de resistencia de aquellos ejecutivos que están enfrentando un proceso de separación laboral, pero durante la investigación se pudo encontrar otros elementos que, adicionalmente, nos revela un tema poco explorado como lo es la resistencia de mandos medios, no solo en los momentos de tener que despedir a alguien sino, también, durante su proceso de trabajo.

Se pensaría que los mandos medios de una empresa siempre están alineados a las políticas y las normas de la organización ya que por lo regular son quienes las implementan y a su vez tratan de mantener un control sobre los trabajadores

operativos. Incluso en la retórica de Bimbo, el personal de mando medio es considerado representante de la empresa ante el sindicato y los trabajadores, como una especie de portavoz. Esto hace aún más interesante analizar las formas en que los ejecutivos resisten o se las arreglan en su trabajo, tomando en cuenta las presiones estructurales de distintos niveles bajo las que está inmersos.

a. Control sobre los mandos medios

En Bimbo se puede observar un estricto control sobre los ejecutivos y managers, hablabamos anteriormente de cómo la empresa ha impuesto una serie de mecanismos que les indica a cada ejecutivo las actividades que debe realizar día con día. El ejemplo más claro es la implementación de la “semana típica”, un plan semanal a manera de agenda que les indica cuales son las tareas a realizar día a día. Adicional, poco a poco la empresa ha ido incorporando más herramientas tecnologicas que les permite a los directores y gerentes monitorear en tiempo real los indicadores de productividad de sus equipos de trabajo incluso de manera individual.

Recordemos que es común que los grupos de trabajo a nivel de mandos medios se encuentren dispersos geograficamente ya sea en plantas de producción, centros de venta o de distribución, incluso algunos otros desempeñando actividades en las oficinas corporativas. Esto podría parecer un impedimento para el control y seguimiento de las actividades de los ejecutivos pero la empresa ha acoplado distintas innovaciones tecnológicas a lo largo del tiempo. Hoy en día el contacto telefónico es esencial, cada jefe se asegura de marcar practicamente a diario a los integrantes de su equipo para saber donde se

localizan, si ya están en su lugar de trabajo, incluso saber si ya se retiraron a sus hogares, además de saber que actividad realizan; las llamadas usualmente son parte de un monitoreo diario. Adicional, es constante el vaivén de mensajes de texto por medio de aplicaciones como whatsapp, incluso a través de esta aplicación pueden verificar si alguno de sus subordinados ya leyó alguna instrucción, o bien, pueden verificar cuanto tiempo han pasado sin revisar sus mensajes.

Mencionábamos también el uso de los correos electrónicos, estos son señalados como evidencias sobre el trabajo que se realiza día con día, gerentes y directores procuran tener una comunicación constante con sus equipos mediante correo electrónico ya que se vuelve una forma de constatar que están vigilando y controlando a su personal. En general los correos se pueden servir para respaldar que atendieron requerimientos hechos por sus jefes, y de igual forma pueden comprobar que están reportando su trabajo constantemente.

Se pensaría que los mandos medios tienen un mayor margen de autonomía en la ejecución de sus actividades pero formalmente la empresa no lo contempla así. Incluso para la toma de decisiones se tienen políticas y lineamientos que indican que decisiones se pueden tomar por puesto y los límites que se deben acatar. Por ejemplo, hablando de los despidos, ningún supervisor o jefe puede autorizar el pago de liquidaciones, solamente los gerentes pueden autorizar hasta el 30% y los directores pueden autorizar desde un 31% hasta el 100% de estos pagos. También, este tipo de parámetros se contemplan para otras actividades. Simplemente, la decisión de despedir a cualquier empleado del departamento de personal no puede tomarse sin que un gerente la autorice, pero

si se trata de un ejecutivo de mayor nivel como jefe o subgerente, esta decisión se tendrá que autorizar por el director.

Otro punto a analizar es que las innovaciones al interior del departamento de personal no pueden surgir de la voluntad de los managers, este tipo de acciones que intentan cambiar algún procedimiento o un paso dentro de su proceso de trabajo tiene que ser autorizado por el director de personal, esta práctica se replica en otras áreas también. Por consecuencia, esto presiona a los mandos medios para seguir sus procedimientos al pie de la letra y para informar cualquier alteración o cambio que se pretenda realizar.

Retomando un poco, la implementación de la tecnología para el control sobre el trabajo de los mandos medios y en general se han ido incorporando en los últimos años bajo el mando de Daniel Servitje. Previo al uso común de la tecnología celular y el correo electrónico los mecanismos de control eran distintos, incluso las estructuras de mando (organigrama) eran distintas. Al existir, varias plantas, centros de venta y distribución la empresa se configuraba en distintas unidades de negocio, esto quería decir que cada planta de producción contaba con un gerente general quien controlaba la producción y las ventas de esa unidad además tenía bajo su mando a un jefe de personal el cual no solo se regía por las instrucciones del gerente general sino también por las políticas de relaciones laborales planeadas desde la dirección general de la empresa.

Por este motivo, los mandos medios de personal estuvieron geográficamente ubicados en el mismo centro de trabajo que sus jefes directos en un pasado. Fue hasta la llegada de Daniel Servitje en la que se reestructuró la empresa y

fusionaron las unidades de negocio, las empresas que operaban por separado como Marinela, Wonder, Tía rosa y Bimbo se fusionaron para conformar Bimbo S.A. de C.V. En este punto también se hace una separación a nivel nacional de los departamentos de producción, ventas, distribución, vehículos y por supuesto el de personal, entre otros. Cada uno con su propio director lo que implicaba que existiera una dispersión geográfica, entre varios centros de trabajo, de los empleados de cada departamento. Gracias a los celulares y en general a los correos electrónicos fue más sencillo que cada departamento mantuviera control entre sus integrantes.

Uno de los resquicios que quedan, derivado de las estructuras de trabajo bajo la figura de unidad de negocio, es que el gerente de producción o de ventas busque ejercer el control de todos los que laboran en el mismo centro de trabajo que ellos. Es por ello que el control puede venir no solo de manera descendiente de jefes directos a subordinados. También, ejecutivos de otras áreas intentan ejercer control sobre el trabajo de los managers del departamento de personal cuando desean que estos intervengan en la resolución de un conflicto laboral, en estos casos están constantemente al pendiente del tiempo que demoran en darles solución y la eficiencia con la que lo pudieron resolver o no. Además, los otros departamentos de personal al ser considerados clientes internos constantemente califican de manera subjetiva la atención brindada por los managers de personal, en este sentido, el trato amable y la accesibilidad que muestren para poder entablar conversaciones se tornan en aspectos clave.

La mayoría de las veces, los ejecutivos de otras áreas prefieren establecer buenas relaciones con los ejecutivos de personal ya que buscan que ellos se mantengan de su lado, es decir, para ellos se vuelve importante que el

departamento de personal respalde sus decisiones que tienen que ver con las relaciones laborales de sus centros de trabajo. Esto se debe a que en diversos momentos sus planes para conseguir alcanzar sus metas de ventas o de producción entran en conflicto con las políticas laborales. Por ejemplo, un gerente de ventas podría solicitar el despido de alguno de sus supervisores que tiene bajo su mando a consecuencia de una baja en sus niveles de venta lo cual afectaría el desempeño de toda la zona en la que está a cargo pero si no cuenta con las evidencias necesarias y los requerimientos previos (planes personales de trabajo, entrevistas, elaboración de compromisos, etc.) que le solicitará el departamento de personal su decisión no podría ser truncada.

Tradicionalmente, mandos medios de otras áreas han construido una mala imagen alrededor del departamento de personal. Creen que les imponen obstáculos que no los dejan trabajar con mayor libertad y rapidez. Es por ello que constantemente están reportando a los gerentes o director de personal sobre el trabajo desempeñado del ejecutivo de ese departamento con quien tienen que trabajar. Esto se ha convertido en un mecanismo que también trata de controlar el trabajo de nuestro sujeto de estudio. Se ha comentado lo importante que se han vuelto las opiniones y comentarios de las otras áreas para la evaluación del desempeño de los managers de personal.

Incluso esta práctica la ha normalizado el propio departamento de personal ya que tanto director como gerentes buscan tener juntas o reuniones con otras áreas para evaluar el desempeño de sus equipos de trabajo. Cuando se detecta algún conflicto se busca solucionar si esto implica despedir a alguno de sus integrantes o cambiarlos de centro de trabajo. Esta práctica la han adquirido con el objetivo de satisfacer, hasta cierto punto, las necesidades de las demás áreas para que se

sientan conformes con el trabajo del departamento de personal y a su vez no reporten un mal desempeño o falta de disposición ante el director general de Bimbo. En este aspecto se puede observar que en su conjunto el departamento de personal busca un equilibrio entre mantener una relación cordial con los demás departamentos y cuidar que las políticas laborales se respeten, es decir, tratan hasta cierto punto mostrarse flexibles.

Por esta razón los ejecutivos de personal ven en los gerentes y ejecutivos de las otras áreas a un segundo jefe el cual les puede monitorear su entrada, salida, y diversas actividades que desempeñen dentro de las instalaciones en las que trabajen.

b. Resistencias.

Teóricamente podemos encontrar en los estudios de Braverman que las prácticas de resistencia son antagónicas al control que la empresa ejerce sobre los trabajadores. Tradicionalmente las prácticas que se han identificado como resistencias son las que se dan en la producción, tal es el caso del ausentismo, tortugüismo y sabotaje (Thompson, 2016). Por otra parte, Hyman (1981) identifica la existencia del conflicto estructural como causante de conductas y actitudes que expresan oposición y divergencia, estas mismas oposiciones se identifican entre todos los participantes de las relaciones laborales.

En el caso de Bimbo, nuestro sujeto de estudio se encuentra presionado no solo por el control de los jefes, gerentes o director del mismo departamento. También encontramos que al ser un departamento staff, es decir, que brinda apoyo a otros

departamentos, experimenta presiones por parte de ejecutivos de otros departamentos que les solicitan información y resolver problemas que surjan en el piso de producción o en la red de reparto y ventas.

En este sentido, Hyman se queda en un nivel de análisis estructural sobre el conflicto. Pero agregando al debate, podríamos evocar la postura de Thompson (2016) quien identifica que las prácticas de resistencia son formas de dar sentido, es decir, se expresa oposición cuando los trabajadores construyen significados distintos y que se pueden contraponer a las prácticas o significados que la empresa trata de imponer, como por ejemplo, disminuir los ritmos de trabajo o desmarcarse del control y tratar de volverse más autónomos.

Habrá que reconocer, en este orden de ideas, que las resistencias no se dan de manera automática solo por causa de una presión estructural sino que se construyen como respuestas intencionales, no solo impulsadas por motivaciones sino también por racionalidades con la finalidad de apropiarse de recursos materiales o simbólicos.

Los ejecutivos del departamento de personal han configurado una serie de prácticas en oposición a los diferentes sujetos laborales que hemos mencionado, como lo son otros mandos medios de otros departamentos. Estas reacciones se presentan en forma individual en su mayoría pero podemos encontrar que existen prácticas colectivas.

Individualmente, se encuentra que los mandos medios de personal anteponen los lineamientos de sus jefes directos y de la misma empresa ante los requerimientos de otros departamentos sobre todo cuando les piden ser más

flexibles y les proponen pasar por alto algunas normas o políticas. De hecho, a pesar de que esté permitido bajo determinados contextos ser flexibles en el seguimiento a las normas los mandos medios del departamento de personal en ocasiones optan por una postura enérgica y de imposición negándose a ceder.

Este tipo de actitudes o comportamiento se muestran cuando intentan posicionarse como una figura de poder ante los ejecutivos de los departamentos de ventas o producción. Coloquialmente los ejecutivos de personal se refieren a esta práctica como “hacerse presentes para que respeten su posición y su rol en la organización”. En este punto podemos darnos cuenta que los mandos medios están dispuestos a adoptar, no solo las políticas y normas de la organización, sino, la cultura empresarial con tal de lograr una eficiente oposición hacia ejecutivos de otras áreas. Para lograr una práctica más eficiente los ejecutivos optan por involucrar a sus compañeros de trabajo e incluso a sus propios jefes.

Uno de los ejecutivos entrevistados comentó que en alguna ocasión, cuando recién lo trasladaron al centro de distribución que él atendía, le solicitaron que autorizara un presupuesto mayor para la celebración del 12 de diciembre. Él sabía que sobre el límite permitido de presupuesto podía excederse hasta un 15% adicional pero decidió que en su centro de distribución se iban a ajustar al lineamiento general sin aumentar el presupuesto. Previamente habló con su propio jefe para solicitarle que lo respaldara en su decisión, convencendolo de que debía “hacerle respetar los lineamientos al gerente de distribución para que después no se le hiciera fácil acercarse a pedirle cualquier cosa”, además pidió a su jefe que no le fuera a autorizar un gasto mayor en caso de que se lo solicitaran. El ejecutivo de personal deseaba hacer notar su autoridad.

Otros entrevistados refieren que ceder a todos los requerimientos que les hacen los gerentes o ejecutivos de otras áreas los hace “verse débiles”, sin autoridad y con falta de criterio, además les puede traer consecuencias. A pesar de que esas prácticas más dóciles les facilitan tener una mejor relación con sus clientes internos sus jefes pueden calificarlo como un ejecutivo que trabaja con desapego a las normas y eso sería contraproducente en sus evaluaciones.

Ante las presiones que ejercen, los jefes directos y ejecutivos de otras áreas, se vuelve relevante el aspecto cognitivo de los mandos medios de personal para definir la forma en la que sortean una disyuntiva de es tipo, entre “quedar bien” con otro gerente o hacerlo con su propio jefe. Algunos resuelven el problema priorizando sus relaciones con ejecutivos que muestran tener mayor influencia dentro de la organización. Es decir, si identifican que algún ejecutivo es candidato a ocupar un mejor puesto como gerente o director con él o ella se muestran mayormente flexibles. Prefieren tener una relación más estrecha con alguien que ya ocupa una posición de poder o con algún candidato a ocuparla.

En otra entrevista, un ex ejecutivo mencionaba que su último jefe era un gerente regional de personal, quien por su trayectoria dentro de la compañía podría convertirse en un corto plazo gerente nacional, además sabía que el director general de Bimbo le tenía aprecio. Por ambas razones prefirió mostrarse más apegado a lo que le indicaba su jefe, además quería demostrarle que no se dejaba influenciar fácilmente por ejecutivos de otras áreas. Nuevamente, el código de lealtad se hace presente con una finalidad racionalista ya que para ellos mostrar lealtad al ejecutivo mejor posicionado en la organización significa tener más

posibilidades no solo de permanecer en la empresa sino también de escalar posiciones.

A pesar de las estrictas medidas de control dirigidas a los mandos medios del departamento de personal, mismas que se mencionaron previamente, se puede apreciar distintas prácticas de resistencia y oposición hacia las políticas y directrices que el ápice estratégico de la empresa trata de imponer. En este sentido es pertinente entrar en un debate con el concepto denominado arreglarselas en el trabajo o juegos de Burowoy (1971) ya que en apariencia nuestro sujeto de estudio configura prácticas que atenuan su trabajo y lo hacen más llevadero.

Burowoy (1971) observa que los trabajadores al realizar sus actividades dentro del proceso productivo por muy controlado que este sea, existe la posibilidad de que haya ciertas acciones producto de la capacidad de agencia de los individuos. Estas mismas acciones controladas o determinadas por el propio trabajador tienen una especie de consecuencia atenuante de su trabajo. Dadas las condiciones de trabajo y las privaciones (como el desgaste físico, aburrimiento, entre otras) generan satisfacciones relativas como habituación, dominio del trabajo y sensación de satisfacción.

El mismo autor habla de un comportamiento que denomina juegos. Acciones en las cuales los trabajadores imponen su propia lógica y reglas ante una relajación o indeterminación de las reglas por parte de la empresa. Menciona que estos juegos no están precisamente en oposición a los intereses de la empresa. Lo ve mas bien como un factor que hace mas llevadero el trabajo en el cual se cumplen los objetivos establecidos por la empresa pero hay una

adaptación del proceso de trabajo al estilo del propio trabajador dado el dominio que este adquiere sobre el proceso de trabajo. Incluso es probable que existe también una participación de la empresa en estos juegos.

Hasta este punto podríamos debatir con lo que se ha encontrado en esta investigación. En Bimbo se puede identificar que los ejecutivos estudiados emprenden acciones que les permite establecer sus propios ritmos de trabajo, incluso aunque estos vayan en otra dirección diferente a lo que estipula la empresa, por ejemplo los mandos medios del departamento de personal en las oficinas corporativas tienen como costumbre un ritmo de trabajo más lento que en otros centros de trabajo como las plantas de producción o los centros de venta y distribución.

Es también de llamar la atención que debido a que los juegos son un constructo social, a través de los trabajadores que interactúan entre si, el incumplimiento de estas reglas impuestas provoca una sanción social. Es decir, los mismos compañeros de trabajo se convierten en los individuos que imponen control en el proceso de trabajo. Podemos traducirlo de esta manera, un trabajador puede ser mal visto por ser más rápido o más eficiente que el resto cuando ya hay de por medio una especie de consenso de los ritmos de trabajo dentro de las reglas impuestas por la empresa. Un ejemplo opuesto podría ser que las acciones de una persona tengan como consecuencias que sus compañeros tengan más carga de trabajo.

Las compensaciones del juego no son necesariamente económicas, en este sentido estas van más en función del proceso de trabajo las cuales pueden ser:

reducción de fatiga, que el tiempo pase de mejor manera, disminución de aburrimiento y satisfacción por el dominio de trabajo.

Uno de los gerentes entrevistados relata que cuando él llegó por primera vez a trabajar en el corporativo sus compañeros le dijeron que no era necesario que su trabajo lo hiciera de prisa, que podía tomarse más tiempo de lo habitual debido a que ese era el ritmo al que trabajaban todos. En este caso ya existía un consenso previo y a pesar de que la empresa trata de imponer un ritmo intenso de trabajo los ejecutivos presentan resistencia y en ocasiones logran imponer su propia lógica de trabajo.

Otro ejemplo de acciones colectivas que se identificó fue que los mandos medios en ocasiones logran consensos para redefinir los objetivos que la dirección plantea. Esto como respuesta a una carga excesiva de trabajo. En otro de los relatos, uno de los ex ejecutivos describió cómo en una ocasión la dirección de personal aprobó e impulsó una campaña de salud para implementarla en todos y cada uno de los centros de trabajo de Bimbo en México. Esta campaña consistía en que los managers de personal apoyados de los médicos deberían pesar, medir la talla y hacer un examen físico a todos los trabajadores de la empresa con el objetivo de llevar un registro de su condición física y monitorearlos a través del tiempo. Esta actividad requería de invertir demasiadas horas de trabajo, además a nivel local se había establecido una fecha límite para la entrega de la recolección de datos. Lo que hicieron los managers de personal fue acordar un ritmo de trabajo lento para que no presionaran a los que se pudieran rezagar más en la entrega y que eso les permitiera para que su líder de proyecto (en este caso un ejecutivo en el cargo de sub gerente) pospusiera la fecha final de entrega.

En particular, este evento es un claro ejemplo de una oposición a una campaña que en su mayoría rechazaban los mandos medios debido a que implicaba hacer más actividades adicionales a las que tradicionalmente realizan. Les implicaba tener que negociar con cada gerente de planta o de centros de ventas para que pudieran hacer la actividad y suspender unos minutos de la jornada laboral de los trabajadores para esta tarea.

Dicha oposición incluso originó el despido del líder del proyecto. Por un lado se combinó el deseo de un sub gerente por querer obtener un mejor resultado que sus compañeros y por otra parte un grupo de managers que deseaban imponer una lógica diferente que les permitiera cumplir con todas sus actividades pero al mismo tiempo que les permitiera demostrar a la dirección que esta nueva tarea no era relevante, ni una prioridad. Como resultado, el sub gerente se empeñó en imponer sus ritmos y un objetivo ambicioso, sus subordinados por otra parte, actuaron en concenso para dejar de hacer sus actividades esenciales lo cual originó que los indicadores de la región bajaran y se posicionaran en último lugar en comparación con las demás. Adicional, ocasionaron conflictos con el sindicato y con gerentes de otras áreas debido a que dejaron de atender sus requerimientos. Ante este panorama tanto la dirección como el gerente de la región optaron por despedir al sub gerente, por las siguientes causas: la baja productividad en las tareas esenciales, el número de conflictos que se originaron y por los numerosos comentarios de sus subordinados quienes planteaban que trabajaron así por orden directa de su sub gerente.

Finalmente, la empresa al siguiente año optó por seguir con la misma campaña pero haciendo modificaciones, ya no serían los managers de personal los responsables de realizar esa actividad, se les asignó a una comisión conformada por los médicos y supervisores de las áreas de producción y ventas.

Retomando otra idea de Bourawoy (1971), dice que como consecuencia, los juegos generan un encubrimiento de las relaciones de producción y una adhesión hacia las reglas definidas. Se habla de una sumisión voluntaria a las condiciones dadas y al proceso de trabajo. Cuestión debatible ya que pareciera que estos juegos permiten la cohesión dentro de la organización. Incluso el autor menciona que los trabajadores se integran al juego como individuos y no como miembros de una clase determinada por la relación con los medios de producción.

Con relación a este planteamiento, no podríamos decir que en Bimbo los juegos o estas prácticas para sobrellevar el trabajo sean precisamente parte de una sumisión voluntaria. Se ha mencionado que a partir del flujo constante de correos electrónicos también se trata de ejercer un control sobre los mandos medios, en relación a este mecanismo la respuesta que se encontró fue que algunos de los ejecutivos al saberse controlados por ese medio deciden sustituir sus llamadas telefónicas por correos, es decir, en lugar de hablar, por ejemplo, con sus clientes internos prefieren enviarles correos electrónicos copiandoselos a sus jefes directos para que estos vean que están atendiendo varias actividades, si no lo hicieran de esta manera saben que no tendrían otra forma de comprobar física o simbólicamente que están desempeñando varias tareas. El hecho de dominar sus procesos de trabajo les ha permitido saber que esta es una práctica que les permite mostrar que se encuentran activos y cumpliendo con sus

actividades y con la que algunos se muestran más cómodos en lugar de establecer contacto físico con otros sujetos laborales.

Uno de los supervisores de personal entrevistados comentaba que sabía que su jefe recibía una gran cantidad de correos al día y no todos los podía leer así que abuzaba de estar enviando para cualquier situación correos, mismos que copiaba a su jefe, solo para que este se diera cuenta que estaba teniendo un día muy ocupado y de esa manera se libraba un poco de su control ya que no estaría buscándolo constantemente para que le reportara lo que hacía, su jefe tenía la costumbre de buscar a quienes menos se reportaban. Esa era una forma de pasar desapercibido ante el control diario de su jefe, así se podía evitar que le cuestionaran puntualmente sobre sus actividades.

Este mismo entrevistado, contaba que varios de sus compañeros y él mismo trataban de evadir un poco el control a través de las llamadas telefónicas adelantando y siendo ellos quienes se reportaran primero con sus jefes dándoles a conocer la planeación de las tareas que desempeñarían a lo largo del día. Esta práctica en ocasiones le servía para ocultar que llegaba tarde al trabajo pues relata que si sabía que llegaría tarde ese día a su oficina solo tenía que llamarle a su jefe quince minutos o media hora antes del horario de entrada para decirle que estaba en camino al trabajo pero que quería comentarle su plan del día o preguntarle sobre algunas dudas, así evitaría ser sorprendido pues su jefe ya no le volvería a marcar por el resto de la mañana.

Es posible decir que por una parte se presentan oposiciones a normas y políticas de la empresa de forma clara dados los ejemplos que se expusieron, en estos casos los mandos medios suelen reconfigurar tanto normas, como políticas y en

general estrategias enteras basandose en intereses propios, es decir, estas reconfiguraciones o reformulaciones se orientan, también, para la obtención de beneficios individuales, muestra de ello es la conformación de redes sociales que de alguna forma reconfigura la cultura empresarial dando origen a una cultura laboral entre los mandos medios.

Además, existe un acto cognitivo deliverado bajo el cual se decide que acciones vale la pena emprender con una orientación que los lleva a obtener un beneficio personal sin afectar los intereses de la empresa, el caso de la oposición a una estrategia de salud como la que se presentó no tenía una repercusión directa en la productividad de la empresa a diferencia de otras estrategias que procuran la reducción del ausentismo o accidentabilidad, por ejemplo. Es decir, buscan generar productividad a la empresa procurando trabajar bajo condiciones más cómodas y ganar o incrementar su poder en la organización. Como tal, el sabotaje como forma de resistencia por parte de mandos medios no se da en contra de la empresa sino en contra de otros individuos.

Por lo tanto es importante hacer hincapie en dos puntos principales. Por una parte las acciones de resistencia se ejecutan mediante procesos cognitivos que le permite a los sujetos decidir en que momento ejercer oposición, un elemento determinante para que así suceda es si el sujeto se verá beneficiado por las acciones que emprenda, es decir, si al oponerse al mismo tiempo puede estar fortaleciendo su permanencia, o bien, si eso le puede ayudar a conseguir un mejor puesto. De esta manera en los mandos medios la resistencia no se genera en oposición a las estrategias de la empresa o hacia sus políticas y lineamientos al cien por ciento sino que se encaminan a presentar oposiciones entre compañeros y entre redes sociales. Esto claramente nos lleva a decir que las

resistencias de parte de los mandos medios representan una lucha por conseguir poder (ya sea por permanecer en la empresa o escalar de posición).

Esta dinámica no entra en conflicto con la productividad de la empresa ya que que la misma cultura laboral que se ha formado a partir de las estructuras y la resignificación de las mismas ha llevado a los mandos medios a trabajar otorgándole resultados positivos a la compañía. Cabe recordar que un elemento central es la evaluación de desempeño, de tal manera que si sus acciones ocasionan resultados negativos para la empresa saben que serán sancionados al no recibir un aumento salarial o al no ser considerados para alguna promoción, incluso, y como lo hemos referido en varias ocasiones, el despido es una sanción que está dentro de las posibilidades.

El otro punto es que las resistencias sirven para reconfigurar las estrategias que la empresa o los top managers determinan. Como se mostró en los ejemplos, se puede observar que los ejecutivos no presentan intenciones de contradecir los objetivos de la compañía pero sí tratan de modificar dichas estrategias para hacer más llevadero su trabajo, para adecuar los ritmos y de alguna forma reducir su carga de trabajo.

c. Resistencia y oposición en el despido.

Además de las prácticas de resistencia que muestran los ejecutivos tanto de manera individual como colectiva sobre los mecanismos de control que se tratan de ejercer sobre ellos es importante abordar el tema eje de esta investigación que es el despido dividido en dos momentos: el que comprende a los ejecutivos

que tienen que ejecutar el despido como el que comprende a los ejecutivos que son despedidos.

Como se ha descrito anteriormente el despido de una persona puede ser una decisión que no dependa únicamente del jefe directo, en esta decisión pueden influir opiniones desfavorables tanto de los clientes internos como del mismo sindicato, hasta opiniones de los subordinados y compañeros de trabajo. También se sabe que la decisión final depende de ejecutivos de un mayor nivel por lo que en ocasiones un manager podría verse presionado para despedir a uno de sus subordinados sin estar de acuerdo.

En esta situación los jefes pueden ceder o no ante las presiones. Cuando deciden poner resistencia ante una imposición de este tipo por lo general suelen intuirlo, es decir, la oposición no se da en el momento en el que culmina la evaluación del desempeño, esta se presenta de forma anticipada a dicha evaluación debido a que los jefes podrían prevenir un escenario adverso. Una de las opciones es una confrontación directa, y en este sentido algunos jefes toman la iniciativa y defienden ante un ejecutivo de mayor nivel a alguno de sus subordinados que cree que será blanco de ataques tratando de convencerlos de otorgarles otra oportunidad, a cambio pueden ofrecer una sanción como no aumentar salario, o incluso un cambio de lugar de trabajo.

El gerente a quien se entrevistó contó que en alguna ocasión uno de sus subordinados que ocupaba un puesto de jefe de personal cometió un error al calcular mal una revisión de CCT ante el sindicato lo que originó tener un conflicto grave con la organización sindical. El director de personal le había ordenado que “corriera sangre” por ese incidente, es decir, que corriera al

culpable. El gerente defendió a su subordinado alegando que fue un error conjunto y una responsabilidad compartida incluso con el área de nóminas quienes supuestamente no habían otorgado todos los datos necesarios. Logró negociar la permanencia de su subordinado a cambio de aplicar como sanción su transferencia a un lugar de trabajo en provincia.

Otra de las practicas de oposición de los jefes es que al no poder evadir la decisión de despedir a uno de sus subordinado tratan de buscar una mejor liquidación para ellos. En este aspecto podrían contabilizar pagos a favor de sus subordinados, como un número mayor de días de vacaciones pendientes, por ejemplo. Pero también pueden fingir un proceso de despido conflictivo en el que su subordinado podría incluso demandarlos con tal de poder conseguir una autorización para entregar una gratificación más grande y con ello mitigar la intención de demanda laboral.

Por su parte, los ejecutivos que se encuentran en el proceso de ser despidos cuentan con un repertorio diferente de posibles acciones para tratar de revertir la decisión de despido. En algunos casos tienen éxito, en otros llegan a negociar una mejor liquidación de la que les ofrecían en un inicio.

La acción más frecuente que suelen emprender los mandos medios ante el despido es la amenaza de demanda laboral. En otras ocasiones desconocen la autoridad de sus jefes directos y buscan a otro ejecutivo de mayor nivel (al jefe de su jefe, por ejemplo) para negociar. Algo que no suele ser común pero que sin embargo se ha presentado que algunos ejecutivos acudan con la organización sindical a pedir que los apoyen e intervengan representandolos como a un agremiado más, sin embargo esto solo puede ocurrir si el ejecutivo

ha tenido una buena relación con líderes sindicales que ostenten mayor poder dentro de la organización, específicamente con secretarios seccionales o bien con el propio secretario general. Precisamente ésta práctica es inusual ya que el sindicato es un actor laboral que no interviene en las relaciones laborales formales entre ejecutivos y empresa.

Tal vez una de las prácticas de resistencia más elaboradas que se pueden observar en Bimbo es la construcción de redes sociales al interior de la empresa. La manera en cómo se configuran la podemos encontrar en el apartado anterior. Incluso esta práctica no se emprende solo en el momento del despido, puede ser una práctica que se desarrolle día a día. Consiste básicamente en que algunos ejecutivos logran construir relaciones basadas en la amistad o lealtad con ejecutivos clave como gerentes o directores, que pueden ser del mismo departamento o de uno diferente. El hecho de que un ejecutivo cuente con una red o con al menos una relación estrecha con algún personaje importante dentro de la compañía puede inhibir a sus jefes para tomar una decisión de despido.

Uno de los casos que se comentaron en las entrevistas estuvo relacionado con una supervisora que entró a trabajar por recomendación de un ejecutivo que ahora se encontraba ocupando una posición como director comercial. Los jefes de la supervisora llevaban años tratando de despedirla debido a su mala actitud y bajo rendimiento pero no lo hacían porque suponían que la supervisora podría pedir que el director comercial interviniera y deseaban evitar esa situación ya que ese alto ejecutivo llevaba una gran relación con el director general. Fue hasta que se jubiló el director comercial cuando los jefes de la supervisora de personal decidieron despedirla aprovechando que ya no tenía un contacto fuerte dentro de la empresa.

Existen otros casos en los que la empresa anula estas prácticas de resistencia. En otro caso que se reveló en las entrevistas se relató que cuando iban a despedir a un jefe de desarrollo (dentro del departamento de personal) el director de personal se puso en contacto con el que había sido el mentor del jefe de desarrollo y con quien sabía mantenía una relación de amistad. El mentor era el director general de Barcel, a quien le presentaron los motivos por los cuales querían despedir a su amigo. Cuando le notificaron de su despido al jefe de desarrollo de inmediato se puso en contacto con el director de Barcel y este le negó su apoyo contándole que sabía cuales eran los motivos y que debido a ellos no iba a intervenir.

Se identificó reacciones de resistencia ante las prácticas de mobbing dentro de la compañía que tienen el objetivo de que algunos ejecutivos tomen por sí mismos la decisión de renunciar. Por una parte no ceden ante las presiones, acoso o cargas excesivas de trabajo, en algunas ocasiones denuncian de manera interna estas prácticas. Ante la fatiga otros optan por buscar que los despidan con tal de no ser ellos quienes renuncien y así poder negociar una liquidación.

Reflexiones finales

La investigación arrojó resultados que dan cuenta de una realidad compleja (que presenta conflictos y contradicciones) y una serie de configuraciones de las estrategias de relaciones laborales que imperan entre los mandos medios de la empresa analizada. También fue posible apreciar cómo la acción de los individuos se derivaba por influencia de aspectos estructurales y una resignificación de estos que daban como resultado una reconfiguración de las estrategias de relaciones laborales. Esto nos permitió darnos cuenta de que la estrategia no es lineal y que sufre cambios como resultado de las relaciones de poder y los distintos niveles por las que se implementa.

En suma, podemos decir que la estrategia de relaciones laborales de Bimbo se configura bajo una perspectiva de gestión de recursos humanos, es decir, se busca que las relaciones laborales se den de forma individualizada sobre las relaciones colectivas, no solo a nivel de mandos medios sino que esta estrategia se extiende en todos los niveles de la organización. Con ello, a nivel macro logra engarzarse en un contexto de relaciones laborales flexibles que le permite establecer horarios de trabajo extendidos y difusos sin remuneración extraordinaria, e incluso, les permite despedir a sus trabajadores al margen de la legislación laboral para evitar pago de indemnizaciones.

En un nivel meso, se han configurado estructuras como la evaluación del desempeño y una cultura laboral paralela a la cultura empresarial basadas en un comportamiento racionalista, en el que los mandos medios buscan beneficiarse individualmente para permanecer en la empresa y para la obtención de poder al interior de ella ya sea para ascender, ganar un mejor sueldo, obtener mayores

beneficios contractuales o bien tener poder de decisión. Para lograrlo, existe una dinámica entre compañeros de trabajo en la que prevalece un código de comportamiento apegado a la eficiencia, productividad y lealtad, condiciones bajo las cuales buscarán competir entre sí.

También, se debe reconocer que las interacciones se dan entre actores bajo una relación laboral formalizada a través de un contrato, es decir, entre jefe y subordinado pero también se tiene que considerar la influencia que pueden ejercer otros actores al interior de la organización como lo son otras figuras de autoridad, compañeros de trabajo e incluso la organización sindical la cual es funcional a la empresa. A esto se tiene que sumar la formación de una identidad entre los mandos medios y de estos con la empresa lo que en cierta medida permite a la empresa despedir a quienes ubiquen que no logran esta identificación con ella.

En un nivel micro encontramos dinámicas de relaciones de poder, construcción de redes sociales y resistencias lo que termina por reconfigurar la estrategia de relaciones laborales. Cabe recordar que los tres niveles están ampliamente entrelazados y atravezados por procesos de subjetivación alimentados por diversos códigos ya mencionados.

Una de las principales estrategias que se identificaron en la investigación fue el traslado de la responsabilidad de las relaciones laborales hacia los jefes inmediatos bajo la lógica de una gestión de recursos humanos, es decir, en la que impera una relación individualizada de trabajo que incluso se hace presente en los salarios con los que cuenta cada ejecutivo, algunas prestaciones pueden ser resultado de la negociación individual, por lo tanto, y a pesar de ser Bimbo

una empresa trasnacional, esta no ha optado por una política de homologación de salarios y prestaciones para sus niveles intermedios.

Por otra parte al individualizar las relaciones de trabajo le permite a Bimbo crear un mecanismo de contención entre empresa y ejecutivos para frenar eventuales conflictos que pudieran surgir, sobre todo en el proceso de despido. Cabe recordar que incluso al finalizar la relación laboral y años después de haber dejado de trabajar en Bimbo, los ejecutivos siguen manifestando una identidad con aspectos de la cultura laboral y empresarial. En este sentido el conflicto termina por no ser generalizado entre empresa y ex empleado pues este se manifiesta de manera directa solo con el último jefe.

Incluso, dicha estrategia va mas allá de su aplicación solo a los mandos intermedios de todos los departamentos ya que también se ejerce sobre los trabajadores de base. En este caso, los supervisores que cuentan con subordinados sindicalizados tratan de establecer una comunucación directa sin mediación de la organización sindical para la gestión de su personal. Buscan entrar en competencia con el sindicato para la atención de inconformidades laborales con tal de mitigar la acción colectiva por parte de los trabajadores. Este juego es aceptado por el mismo sindicato que ante situación de conflicto suele asumir un papel de defensa para sus agremiados y de esta manera legitimarse a si mismo situación que para la empresa no significa ningún problema ya que así garantiza la negociación con un sindicato de empresa hegemónico y con gran aceptación por parte de sus trabajadores.

Aunque en medio de esta estrategia terminan siendo los mandos intermedios en quienes recaen y se personalizan la mayoría de los conflictos estos han adoptado

mecanismos que les permiten sortear este tipo de embates a través de una reconfiguración de las estrategias dictadas por la empresa a pesar de la constante presión por establecer un control subjetivo sobre códigos emocionales (cómo actuar y qué decir al momento del despido, por ejemplo), estéticos (códigos de vestimenta y uso del lenguaje corporal) y cognitivos (jerarquización de prioridades para una toma de decisión que beneficie los resultados de la empresa).

Esto nos da pie para retomar el siguiente hallazgo en la investigación, el de las resistencias. En general podemos decir que cómo tal, la cultura de trabajo de los mandos medios es un tanto compatible y paralela con la cultura empresarial al ser ambas una cultura instrumental. Por lo tanto, los ejecutivos no muestran una oposición colectiva en contra de la empresa, sino que existe una coalición de intereses por la búsqueda de poder. Esto deriva que en efecto, existan un sinnúmero de acciones de resistencia y oposición ejecutadas de manera individual que persiguen objetivos específicos para la obtención de beneficios y en general de poder.

Sin embargo es posible apreciar que de manera colectiva si se emprenden acciones encaminadas a reconfigurar las estrategias de la dirección. Esta reconfiguración se da mediante un proceso de resignificación de dichas estrategias, plagadas de concepciones a título personal y de forma grupal lo que les permite ajustar las estrategias a su medida o a medida de un grupo informal que ha concensado dichas reconfiguraciones. Esto se traduce en modificación de metas y objetivos, reducción de los ritmos y de las cargas de trabajo e incluso el traslado de proyectos a otro grupo o sector de la empresa.

Esto último es un hecho contradictorio. Por una parte, también la cultura laboral promueve una dinámica de trabajo intensivo, “hacer mucho para ser indispensable”, pero a su vez se busca una reconfiguración de las estrategias para arreglarselas en el trabajo y resistir a él, buscando métodos que les ayuden a trabajar con mayor comodidad y que a su vez les permita liberarse de carga de trabajo. En este caso, queda como pregunta si solamente es una contradicción o el hecho de adoptar un comportamiento de trabajar intensivamente es solo un acto performativo.

Los actos de sabotaje no van dirigidos hacia la producción o hacia quienes tienen la encomienda de elaborar la planeación estratégica como lo son los directores sino que estos van encaminados hacia compañeros de trabajo en una lucha de poder. Estas acciones individuales y colectivas pueden derivar en el despido de alguno de los ejecutivos o bien en su renuncia después de haber ejercido de manera sistemática un ambiente de hostilidades caracterizados como moobbing que culminan en el desgaste emocional de sus víctimas.

Como se comentaba la cultura empresarial y laboral son paralelas en el sentido en que ambas se caracterizan por ser instrumentales. Debido a ello, las acciones que emprenden los mandos intermedios no entran en conflicto con los objetivos de la empresa pues ambas culturas se basan en el trabajo por resultados. Es decir, algunos de los códigos y valores que la empresa promueve han sido internalizados por sus ejecutivos y esto ha dado como resultado y después de una resignificación de dichos códigos una cultura laboral en la que se crean redes sociales con fines instrumentales que permitan a los ejecutivos no solo valerse de los resultados sino tomar como ventaja las relaciones interpersonales que puedan tener con figuras de poder al interior de la organización. Se ha

configurado un ambiente competitivo entre compañeros de trabajo y una lógica en la que sino se está alineado se corre el riesgo de ser despedido.

También resalta que la conformación de redes da como resultado una resignificación de las jerarquias formales en la empresa, es decir, estas jerarquías no se basan en la posición que se ocupa en el organigrama sino que en un plano informal son reformuladas en función del poder, la experiencia o dominio del proceso de trabajo y la habilidad estrategica de los ejecutivos para sortear las estructuras formales.

Dichas prácticas, lejos de ser o significar caos o anarquía dentro de la organización, han sido aceptadas por la empresa. En una especie de dejar hacer para poder ser (Hernández, 2003) la empresa no interviene ya que sus resultados no se ven en ningún momento comprometidos, incluso se da cuenta que no tiene la responsabilidad de los despidos, también asegura que sus mandos intermedios se mantengan en una dinámica de productividad ya que si la sanción no vienen por parte de la empresa esta se dará socialmente entre compañeros.

Si bien es cierto que convergen dos generaciones distintas al integrar ejecutivos cuyas trayectorias laborales se han llevado a cabo en otras empresas la estrategia de vinculación le ha permitido a la empresa que los nuevos elementos se introduzcan en las dinámicas de ambas culturas. Cabe recordar que el proceso de capacitación de un nuevo ejecutivo comienza desde el puesto más básico, además de que se les asigna a un mentor lo que los induce en la creación de sus propias redes sociales al interior de la organización.

Claro está que la cultura empresarial se ha tenido que enfrentar a reformulaciones debido a presiones externas principalmente. Cabe recordar que detrás de los códigos subjetivos está un fundamento conservador derivado de la doctrina social cristiana a la que se han adherido los fundadores y el actual CEO de Bimbo que ha impactado en aspectos estéticos (ej. los códigos de vestimenta al interior de la empresa) y emocionales (ej. la máxima de tratar a toda persona con dignidad, incluso hasta en el momento de despido). Hoy en día han tenido que mostrarse mayormente inclusivos, empezando por sus procesos de selección y reclutamiento en los que poco a poco han ido permitiendo el ingreso de personas con tatuajes visibles por ejemplo. Tal vez sea este punto el de mayor oposición al que se enfrenta la cultura tradicional de la empresa y los valores y códigos de las nuevas generaciones.

Como se ha mencionado, existe una compleja configuración de las relaciones laborales que rigen a los mandos medios, no solo en el departamento de personal. Estas se conforman por las relaciones laborales directas (entre jefe y subordinado) pero además intervienen otros sujetos laborales que lejos de afectar solamente aspectos del proceso de trabajo se convierten además en actores que tratan de ejercer control y que incluso tienen la capacidad de influenciar en las relaciones contractuales de los ejecutivos, es decir, pueden afectar sus beneficios o prestaciones, incluso sus comentarios pueden dar pie a una decisión de despido o por el contrario de ascenso debido a la ingerencia de manera informal que ejercen en el proceso de evaluación de desempeño.

Uno de los sujetos que intervienen en dichas relaciones laborales es el sindicato el cual a través de las opiniones informales que pueda emitir hacia la alta gerencia puede influir en las evaluaciones de desempeño de los mandos medios.

Esto se debe a que dicho nivel de la organización está estrechamente relacionado con la base operativa de la empresa en una relación directa de jefe y subordinado y en los casos que la organización sindical no ve atendidas sus peticiones tiene la opción de escalar sus requerimientos a niveles jerárquicos mayores buscando ejercer presión. Este comportamiento podría influir de manera negativa a los mandos medios por no ser capaces de resolver los conflictos en su instancia.

Además de la organización sindical, otros actores que influyen en las relaciones laborales de los mandos medios son los trabajadores operativos y subordinados no sindicalizados, quienes pueden emitir quejas (influencia informal) e incluso evaluar de manera formal a sus jefes. Los compañeros del mismo nivel, y ejecutivos de los otros departamentos (clientes internos) ejercen influencia a través de mecanismos informales como lo son quejas o comentarios. En este sentido es válido decir que encontramos una relación laboral ampliada (De la Garza, 2002) donde diversos sujetos laborales se ven involucrados, incluso, en las relaciones contractuales individuales.

Para los mandos intermedios de otros departamentos como lo es ventas, los clientes ya sea en tiendas o cadenas de autoservicios representan otro actor, esta vez no laboral, que influye en sus evaluaciones de desempeño y por lo tanto en sus relaciones laborales a través de los mecanismos de reportes a los que tienen acceso los clientes y los cuales representan un indicador de desempeño para dicho departamento. De esta manera se puede apreciar rasgos de trabajo no clásico en el clásico (Hernández, 2017).

Dichos hallazgos revasaron incluso las categorías analíticas que habíamos considerado para hacer la exploración en campo. Esto ocasiono que en el

proceso de investigación y análisis nos encontraramos con otros conceptos que aquí se han expuesto para que de alguna manera podamos dar cuenta de la realidad.

Referencias

Bibliografía

- Abrahamson, E. (1997), "The Emergence and Prevalence of Employee Management Rhetorics: The Effects of Long Waves, Labor Unions, and Turnover, 1875 to 1992", en *Academy of Management Journal* , v. 40, n. 3
- Ackroyd Stephen (2010) "Introducción, the Reorganized Economy " en "Ed. S. Ackroyd, R. Batt, P. Thompson, P. Tolbert, *Work & Organization*, OXFORD, University PRESS. Pp. 449-461
- Alvesson, M. (2002) *Understanding Organizational Culture*. SAGE Publications, London.
- Alvesson, M. y Berg, P. (1992) *Corporate Culture and Organizational Symbolism*. de Gruyter, Berlin; New York:
- Appelbaum, E. (1994), *The New American Workplace: transforming work systems in the United States*, Ithaca, NY, ILR Press.
- Artiles, Martin (1999), "Organización del trabajo y nuevas formas de gestión laboral", en *Las relaciones de empleo en España*, Miguélez, F. y Prieto C. (eds). Madrid, Siglo XXI
- Boltanski, L. y Chiapello, E. (2002), *El nuevo espíritu del capitalismo*, Madrid, Akal.
- Bourawoy, M. (1979). *Manufacturing Consent: Changes in the Labour Procees under Monopoly Capitalism*. Londres, Mac Millan
- Bourawoy, M. (1979). *Manufacturing Consent: Changes in the Labour Procees under Monopoly Capitalism*. Londres: Mac Millan

- Braverman, H. (1974). Trabajo y capital monopolista. México, Nuestro Tiempo.
- Braverman, H. (1974). Trabajo y capital monopolista. México: Nuestro Tiempo. Capítulos 3-6
- Bunge, Mario (1983), La investigación científica. Ariel, Barcelona pp. 19-60.
- Chandler Alfred Jr. (1962) Strategy and Structure. Chapters the history of the American industrial enterprise, Cambridge, Massachusetts, MIT Press, Introduction, Capítulo 1 y Conclusiones
- Cherem, Silvia (2008), Al grano, México, Khalida editores.
- Coriat, Benjamin (1992). El taller y el robot. México: Siglo XXI, Primera parte, 37-97
- Correas, F. (2004), Alcances sociológicos del derecho del trabajo en México, México, Ediciones Coyoacán.
- D'Ancona, Ma. Ángeles (2001), Coordinadas históricas de la investigación social: teoría e investigación empírica, en Metodología cuantitativa. Estrategia y técnicas de investigación social, Síntesis, Madrid, pp. 19-41.
- De la Garza Enrique (2016) “ La transformación de los Nuevos Estudios Laborales en México (1993-2014)” en De la Garza Enrique T (Ed.). Los Estudios Laborales en América Latina. Orígenes, Desarrollo y Perspectivas. México/Anthropos /UAM
- De la Garza, Enrique (1988) “El positivismo, polémica y crisis” en: Hacia una Metodología de la Reconstrucción. M. A. Porrúa. México, D.F.
- De la Garza, Enrique (1989) Un paradigma para el análisis de la clase obrera. UAM-I, México.
- De la Garza, Enrique (1998), “El TLCAN y las relaciones laborales en México”, en Comercio exterior, Vol. 48, no. 10, México.

De la Garza, Enrique (1998), "El TLCAN y las relaciones laborales en México", en Comercio exterior, Vol. 48, no. 10, México.

De la Garza, Enrique (1999) "Epistemología de los Modelo De Producción" en Retos Teóricos de los Estudios del Trabajo hacia el Siglo XXI. CLACSO, Buenos Aires.

De la Garza, Enrique (2002). "Reestructuración Productiva, cambio tecnológico y recursos humanos" en José Luis Calva (ed.) Política económica para el desarrollo sostenido con equidad, México.

De la Garza, Enrique (2003) "La configuración como alternativa al concepto estándar de la teoría" en Hugo Zemelman (coord.) Determinismo y alternativas en las Ciencias Sociales de América Latina, Nueva Sociedad, Venezuela.

De la Garza, Enrique (2006), "¿Hacia dónde va la teoría social?", en: De la Garza, E. (Coord.), Tratado latinoamericano de sociología, México, Anthropos, pp. 19-38.

De la Garza, Enrique (2007), Del concepto ampliado de trabajo al de sujeto laboral ampliado en teorías sociales, Barcelona, Anthropos.

De la Garza, Enrique (2010) Hacia un concepto ampliado de trabajo: del trabajo clásico al no clásico, Anthropos – UAMI, México D.F.

De la Garza, Enrique (2011) "Metodología Marxista y su Herencia en el Configuracionismo" en: Tratado de Metodología de las Ciencias Sociales. FCE, México.

De la Garza, Enrique (2011). Trabajo no Clásico, organización y acción colectiva, en el libro Trabajo no clásico, organización y acción colectiva, Tomo II., Plaza y Valdes y UAM-I.

De la Garza, Enrique (2012) "Neoinstitucionalismo, ¿alternativa a la elección racional?: una discusión entre la Economía y la Sociología"

- De la Garza, Enrique (2014). ¿Innovación y aprendizaje tecnológicos sin trabajo? RELET - Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo, 19 (31).
- De la Garza, Enrique (2017), “Los ejes problemáticos en el estudio de las multinacionales”, De la Garza y Hernández (eds), Configuraciones productivas y relaciones laborales en empresas multinacionales en América latina, México, Gedisa.
- De la Garza, Enrique (2018), ¿Qué es el trabajo no clásico?, Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo, vol. 22, no. 36
- De La Garza, Enrique (Coord.) (2011) Trabajo no clásico, Organización y Acción Colectiva, Tomos I y II, Plaza y Valdés-UAMI, México D.F.
- De Terssac, G. (1995), Autonomía en el trabajo, Madrid, MTSS.
- Del Castillo Arturo (2001) Ambigüedad y decisión: una revisión a la teoría de las anarquías organizadas, Documento de Trabajo, No. 36, México, CIDE.
- Douglas, North (2007) “The Behavioral Assumptions in Theory of Institutions”, en Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press.
- Dunlop, John (1978), Sistemas de relaciones industriales, Madrid, Blume ediciones.
- Entrevista a Supervisor de Relaciones Laborales de Bimbo, Ciudad de México, 20 de diciembre, 2018.
- Fayol, Henri (1950). Administração Industrial y Geral. Sao Paulo. Atlas.
- Friedman, A. (1977), Responsible Autonomy vs. Direct Control Over Labour Process, Capital and Class, núm. 1.
- Garabito, G. (2007). Construcción de sentido del trabajo e identificación con la empresa McDonald's (Maestría). Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, Ciudad de México, México.

- Gil-Monte, Pedro (2003) Burnout syndrome: ¿síndrome de quemarse por el trabajo, desgaste profesional, estrés laboral o enfermedad de Tomás?, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Volumen 19, n.º 2 - Págs. 181-197.
- Guest, D.E., Conway, N. (1999), “Exploring the paradox of unionised worker dissatisfaction”, en *Industrial Relations Journal* , v. 35, n. 2
- Guth, W. y MacMillan, I. (1986). Strategy implementation versus middle management self-interest. *Strategic Management Journal*, 7(4), 57-73. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250070403>
- Habermas, Jürgen (2000), *La lógica de las ciencias sociales*. Tecnos, Madrid. Pp. 453-467.
- Henry Lopez, Steven (2010) *Workers, Managers, and Customers: Triangles of power in work Communities*. Working space: why incorporating the gomo. ·
- Hernández Romo Marcela (2006) *Perspectiva Sociológica de los actores empresariales en De la Garza Enrique T (coord.). Tratado Latinoamericano de Sociología*. Barcelona/México: Anthropos.
- Hernández Romo, Marcela ((2007) “Balance de los estudios de cultura empresarial en México en Jorge Basave y Marcela Hernández (eds.)*Los estudios de empresarios y empresas. Una perspectiva internacional*. PyV-UAM-UNAM-IIES
- Hernández Romo, Marcela (2006) *Perspectiva Sociológica de los actores empresariales en De la Garza Enrique T (coord.). Tratado Latinoamericano de Sociología*. Barcelona/México: Anthropos.
- Hernández Romo, Marcela (2014) *Los empresarios y sus decisiones ¿Racionalidad, cultura y subjetividad?* En Ahila, Freie Universitat.
- Hernández, M. A., Salinas, R., & Torres, G. (2014). Una propuesta para el análisis de las empresas y los empresarios. En M. A. Hernández Romo (Ed.), *Los nuevos estudios laborales en México: perspectivas actuales*. México,

D.F: Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa : MAPorrúa, librero-editor.

Hernández, Marcela (2001). *Subjetividad y Cultura en la Toma de Decisiones Empresariales, tres estudios de caso en Aguascalientes (Doctorado)*. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa, Iztapalapa, Ciudad de México.

Hernández, Marcela (2003) *Subjetividad y cultura en la toma de decisiones empresariales*. UAA/Plaza y Valdez, México.

Hernández, Marcela (2006) “*Perspectiva Sociológica de los actores empresariales en Tratado Latinoamericano de Sociología*”, en: De la Garza, E. (Coord.). *Tratado de Sociología*. Anthropos/UAM-I, Barcelona/México.

Hernández, Marcela (2012), *Estrategias empresariales de subcontratación internacional: la influencia de las configuraciones culturales y subjetivas*, México, Plaza y Valdés.

Hernández, Marcela (2017) “ *Crítica al Neoinstitucionalismo y alternativas teóricas para el análisis de las multinacionales en Enrique de la Garza y Marcela Hernández R (eds) Las Configuraciones Productivas y Relaciones Laborales en empresas multinacionales en América Latina*. GEDISA-UAMI

Hernández, Marcela (2017),”*Estrategias productivas y de relaciones laborales globales de Ford, Bimbo, Citibanamex y América móvil*”, De la Garza y Hernández (eds), *Configuraciones productivas y relaciones laborales en empresas multinacionales en américa latina*, México, Gedisa.

Hochschild, A. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.

Hyman Richard (1987) *Strategy or Structure? Capital, Labor and Controlen Work, Employment and Society*, Vol 1, No1, pp. 25-55.

Hyman, Richard (1975), *Relaciones industriales. Una introducción marxista*, Madrid, Blume ediciones.

- Jódar, Pere y Alós, Ramón (2008), *Estrategias empresariales y relaciones laborales*, Barcelona, Gaceta Sindical.
- Kaufman, Bruce (2004) "Toward an Integrative Theory of Human Resource Management" en *Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship*, Kaufman, B. (ed.) Illinois, Industrial Relations Reseach Association, Champaing.
- Kochan, T., Katz, H., Mckersie, R. (1993), *La transformación de las relaciones laborales en los Estados Unidos*, Madrid, MTSS.
- Kochan, Thomas. (1986), "The Effects of Corporate Strategy and Workplace Innovations on Union Representation", *Industrial and Labor Relations Review*, v. 39, n. 4.
- Korczynski, M. (2003). *Communities of coping: Collective emotional labour in service work*. Organization.
- Leymann H. (1996), *Contenido y desarrollo del acoso grupal/moral ("Mobbing") en el trabajo*, *European Journal of work and organizational psychology*. Volumen 5, n° 2- Pags. 165-184.
- Little, C. (1982), *The Development of the Labour Process in Capitalist Societies*, Londres, Heinemann.
- López, B.(2016). *Estrategias empresariales de relaciones laborales y sindicales en CAC'S Telcel (Doctorado)*. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa, Iztapalapa, Ciudad de México.
- Marsden, David (2004) "Employment Systems: Workplace HRM Strategies and Labor Institutions" en *Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship*, Kaufman, B. (ed.) Illinois, Industrial Relations Reseach Association, Champaing.
- Mooney, James (1931). *The principles of organization*. New York. Harper & Bros.

- Morlán Díaz Pablo, (2009) Capitalistas y Empresarios. El mercado de la función empresarial, Alicante: Publicaciones Universidad de Alicante.
- Muñoz E., César A. (2004). Análisis del desempeño: Nuevas tendencias en la llamada evaluación de personal. *Pensamiento & Gestión*, (16),43-51
- Novick, M. (2006). La transformación de la organización del trabajo. En E. De la Garza Toledo & J. S. B. Cavalcanti (Eds.), *Tratado latinoamericano de sociología*. Barcelona : Iztapalapa, México: Anthropos Editorial ; Universidad Autónoma Metropolitana, División de Ciencias Sociales y Humanidades.
- Oxford English Dictionary (s.f.), white-collar worker. En Oxford English Dictionary. Recuperado en 15 de junio de 2020, de <https://www.oed.com>
- Parsons, Talcott (1960). *Structure and process in modern society*. New York. Vintage Books.
- Pérez, M. (2006), *La desvinculación laboral en México*, México, UAM-I
- Pfeffer, Jeffrey (1998). Six dangerous myths about pay. *Harvard Business Review*. May-June
- Prewitt, Edward (1999). Should you use 360° feed back for performance reviews? *Harvard Business Review*. 1, February.
- Purcell, J. (1994) “Human Resources Management: Implications for Teaching, Theory, Research, and Practice in Industrial Relations”, en *The Future of Industrial Relations*, Niland, J. y Lansbury R. (eds), Oaks, Sage Publications.
- Sarasvathy, Sars y D, Venkataraman Sankaran (2011) “Entrepreneurship as method: “Open Questions for an Entrepreneurial Future. *Review, ETP*, January, 2010. Nov.14.
- Schwartz, H. y Davies, S. (1981). "Matching corporate culture and business strategy". *Organizational Dynamics*, 10, Pp. 30-40.

Schwartz, H. y Davies, S. (1981). "Matching corporate culture and business strategy". *Organizational Dynamics*, 10, Pp. 30-40.

Simon, Herbert (1989) *Naturaleza y límites de la razón humana*. México, D.F. pp. 9-51 y 97-137.

Taylor, F. W. (1970) *Principios de Administração Científica*. Sao Paulo. Atlas.

Terry, M. (1994), "Workplace Unionism: Redefining Structures and Objectives», en *New Frontiers in European Industrial Relations*, Hyman, R. y Ferner, A. (eds), Oxford, Basil Blackwell

Thomas, Henk (1995), "The erosión of trade unions", Thomas, Henk (ed.) *Globalization and third world trade unions*, Nueva Jersey, Zed books.

Thompson, P. (1983), *The nature of work*. London, Mc Millan.

Urwick, Lyndall (1943). *The elements of administration*. Londres. Pitman

Watson, T. (1980) *Sociology, Work and Industry*. Routledge. London.

Weber, Max (1983). *Economía y Sociedad*. México. FCE.

Reportes , documentos y manuales consultados.

Bimbo S.A. de C.V. (2000). *Política de relaciones con el personal*. Ciudad de México.

Bimbo S.A. de C.V. (2005). *Manual Módulos de supervisión*. Ciudad de México.

Bimbo S.A. de C.V. (2013). *Manual Manejo positivo de bajas*. Ciudad de México.

Bimbo S.A. de C.V. (2017). Manual Mejorando nuestro ambiente laboral. Ciudad de México.

Bimbo S.A. de C.V. (2020). Contrato Colectivo de Trabajo, Sección 1. Ciudad de México.

Bimbo S.A. de C.V. (2020). Contrato Colectivo de Trabajo, Sección 4. Ciudad de México.

Bimbo S.A. de C.V. (2020). Reglamento Interior de Trabajo, Sección 1. Ciudad de México.

Bimbo S.A.B. DE C.V, 2019 en <https://grupobimbo.com/es/grupo-bimbo-hoy>

Bimbo S.A.B. DE C.V, reporte anual, 2010

Bimbo S.A.B. DE C.V, reporte anual, 2016

Bimbo S.A.B. DE C.V, reporte anual, 2017

Entrevistas.

Ejecutivo. (28 de Febrero de 2020). (J. Flores, Entrevistador)

Extrabajador 1. (16 de Enero de 2020). (J. Flores, Entrevistador)

Extrabajador 2. (13 de Febrero de 2020). (J. Flores, Entrevistador)

Extrabajador 3. (22 de Febrero de 2020). (J. Flores, Entrevistador)

Informante clave, I. (24 de Febrero de 2020). (J. Flores, Entrevistador)

Anexos

1. Guías de entrevista.

Entrevista estructurada

Guía de entrevista (dirigida a mandos medios de la organización: Gerentes, Jefes, Supervisores)

Datos generales:

Edad:

Sexo:

Puesto:

Años laborados en su último puesto:

Antigüedad en la empresa:

Configuración sociotécnica		
Dimensión	Subdimensión	Indicador
Configuración sociotécnica	Gestión de los mandos medios de la organización.	¿Cómo fue el proceso de selección para ingresar a la empresa?
Configuración sociotécnica	Perfil de los mandos medios	¿Qué requisitos le pidieron para ingresar a la empresa? Estudios, conocimientos, habilidades, experiencia, etc.
Proceso de subjetivación	Campo cognitivo / moral / emocional / estético / razonamiento cotidiano	¿A qué aspecto cree que le hayan dado mayor importancia? ¿Por qué?
Configuración sociotécnica	Gestión de los mandos medios de la organización.	¿Ha sido promovido desde su ingreso a la compañía? Si así fue ¿cómo fue el proceso y que requisitos le pidieron para ser ascendido? ¿le aplicaron exámenes? ¿de qué tipo?
Proceso de subjetivación	Campo cognitivo / moral / emocional / estético /	¿A qué aspecto cree que le hayan dado mayor importancia para promoverlo? ¿Por qué?

	razonamiento cotidiano	
Relaciones laborales en niveles de mandos medios	Negociación individual	¿De qué forma es posible negociar un ascenso dentro de la empresa?
Configuración sociotécnica	Gestión de los mandos medios de la organización.	¿Con qué tipo de contratación cuenta actualmente? a) Verbal b) Escrito b.1) De capacitación inicial b.2) De prueba b.3) Por obra determinada b.3) Por tiempo indeterminado b.4) De prueba y después por tiempo indeterminado. ¿Cuáles eran los requerimientos para obtener un contrato por tiempo indeterminado? ¿Qué aspecto fue más relevante para obtener su contratación por tiempo indeterminado?
Configuración sociotécnica	Perfil de los mandos medios.	¿Cuál es su salario actual?
Configuración sociotécnica	Perfil de los mandos medios.	Adicionalmente, ¿recibe algún bono o comisión?
Configuración sociotécnica	Gestión de los mandos medios de la organización.	En su contrato ¿qué prestaciones vienen estipuladas? Vacaciones (# días) Aguinaldo (# días) Prima vacacional (# de días o %) IMSS INFONAVIT Fondo de ahorro Caja de ahorro Vales de despensa Viáticos Auto utilitario Vales de gasolina Seguro de gastos médicos mayores Seguro de vida Acciones de la empresa Descuento en productos de la empresa Celular Membresías Colegiaturas Apoyo para vivienda Otro (especificar) ¿Recibe prestaciones que no están estipuladas en su contrato por algún acuerdo verbal o informal? ¿Cuáles?

Relaciones laborales en niveles de mandos medios	Negociación individual	¿De qué manera puede negociar mayores beneficios o un mejor salario?
Configuración sociotécnica	Formas de organización del trabajo.	¿Cuántas horas al día suele trabajar? ¿Cuenta con un lugar específico de trabajo?
Configuración sociotécnica	Formas de organización del trabajo.	¿Cuánto tiempo tiene determinado para tomar descansos?
Configuración sociotécnica	Perfil de los mandos medios.	¿Recibe algún programa de capacitación? ¿En qué consiste? ¿Cree que está vinculado con su proceso de trabajo? ¿Por qué?
Configuración sociotécnica	Formas de organización del trabajo.	Describa cuáles son las actividades principales que realiza en su puesto actual.
Configuración sociotécnica	Formas de organización del trabajo.	¿Realiza actividades adicionales a su puesto de trabajo? ¿Cuáles y a qué se debe?
Configuración sociotécnica	Tecnología.	¿Cuáles son las herramientas (equipo, software, etc.) necesarias para realizar su trabajo? ¿La empresa le proporciona la totalidad de estas herramientas?
Configuración sociotécnica	Gestión de los mandos medios de la organización.	¿Cómo es evaluado su desempeño en el trabajo? ¿A qué aspecto cree que le dan mayor importancia?
Relaciones laborales en niveles de mandos medios	Gestión de recursos humanos dirigida al comportamiento individual.	¿Existen modos informales de recompensa por su desempeño? ¿Cuáles son?
Configuración sociotécnica	Gestión de los mandos medios de la organización.	Describa en qué consiste la política de relaciones con el personal que establece su empresa
Relaciones laborales en niveles de mandos medios	Nuevas políticas de relaciones laborales.	¿Cómo se asegura que sus subordinados cumplan con sus actividades?
Configuración sociotécnica	Tecnología	¿Qué herramientas son necesarias para supervisar a sus subordinados?
Configuración sociotécnica	Gestión de los mandos medios de la organización.	¿Cuáles son los parámetros bajo los cuales evalúa el desempeño de sus subordinados? ¿a cuál le da mayor importancia? ¿son parámetros establecidos por la empresa o los formuló de manera individual?
Configuración sociotécnica	Gestión de los mandos medios de la organización.	¿Cuáles son los medios formales que establece su empresa para que usted se comunique con sus empleados?

		<p>a) Verbal Entrevistas cara a cara ¿con qué frecuencia? ¿bajo que circunstancias? Juntas de equipo ¿con qué frecuencia? ¿bajo que circunstancias? Otras (especificar).</p> <p>b) Escrita Correos electrónicos Comunicados Memorándums Otras (especificar).</p> <p>¿a cuál le da mayor importancia? ¿por qué? ¿ha implementado otros medios para comunicarse con sus empleados?</p>
Configuración sociotécnica	Cultura empresarial	Describa en qué consiste la “filosofía empresarial” de Grupo Bimbo
Configuración sociotécnica	Cultura empresarial	¿Cuál es el aspecto de la “filosofía empresarial” al que más importancia se le da en la empresa y por qué lo cree así?
Configuración sociotécnica	Cultura empresarial	¿Cuál es el aspecto que usted destaca más y por qué?
Configuración sociotécnica	Cultura laboral	¿Podría describir el ambiente de trabajo que se vive en el interior de la empresa?

Relaciones laborales		
Dimensión	Subdimensión	Indicador
Relaciones laborales en niveles de mandos medios	Nuevas políticas de relaciones laborales.	¿Usted cómo atienden las quejas o peticiones de sus subordinados?
Relaciones laborales en niveles de mandos medios	Nuevas políticas de relaciones laborales.	Dentro de la empresa ¿Existen foros de participación individual o colectiva para la toma de decisiones o para el desarrollo de mejoras en los procesos de trabajo?
Relaciones laborales en niveles de mandos medios	Nuevas políticas de relaciones laborales.	La política de ética busca que los trabajadores de Bimbo sean leales a la empresa. ¿conoce esta política? ¿cómo la implementa y que aspectos destaca?
Relaciones laborales en niveles de mandos medios	Tipo de gestión de recursos humanos	¿Sobre que actividades de su trabajo tiene total libertad para tomar decisiones? ¿por qué cree que así lo puede hacer?

Relaciones laborales en niveles de mandos medios	Tipo de gestión de recursos humanos	¿Sobre que actividades que realizan sus empleados les otorga total libertad para tomar decisiones? ¿por qué?
Relaciones laborales en niveles de mandos medios	Gestión de recursos humanos dirigida al comportamiento individual.	¿Qué suele hacer ante tareas que considera no están completamente normadas o planeadas?
Relaciones laborales en niveles de mandos medios	Gestión de recursos humanos dirigida al comportamiento individual.	¿Además de las sanciones que establece el reglamento interior de trabajo existen sanciones informales que se apliquen en la empresa vinculadas al desempeño o a la conducta? ¿Cuáles son estas?

Estrategia de desvinculación laboral		
Dimensión	Subdimensión	Indicador
Configuración sociotécnica	Gestión de los mandos medios de la organización.	¿Bajo que criterios se toma la decisión para despedir a un empleado?
Configuración sociotécnica	Tecnología.	¿En qué consiste el método que establece la empresa para despedir a un trabajador?
Proceso de subjetivación	Campo emocional	¿Existe alguna indicación especial que especifique cómo se deben manejar las emociones durante el proceso de despido? De ser así ¿Cuáles son?
Proceso de subjetivación	Campo cognitivo / moral / emocional / estético / razonamiento cotidiano	¿Está de acuerdo con las normas, políticas y lineamientos que la empresa ha establecido para tomar la decisión de despedir a alguno de sus trabajadores? ¿por qué?
Relaciones de poder en la aplicación de la estrategia	Delegación	¿Ha ejecutado de manera diferente dichas políticas? ¿Por qué?
Por favor, describa alguno de los casos de despido que ha tenido		
Relaciones de poder en la aplicación de la estrategia	Formalizada	¿Cuál fue la causa de despido?
Relaciones de poder en la aplicación de la estrategia	Consulta y negociación	¿Cómo se tomó la decisión de despedir a ese trabajador? ¿Quiénes intervinieron en la decisión?
Relaciones de poder en la aplicación de la estrategia	Formalizada	¿De qué forma se le comunicó al trabajador sobre su despido?
Relaciones de poder en la aplicación de la estrategia	Confrontación	¿De qué forma se presentaron las negociaciones entre usted y su empleado que estaba en proceso de despido? ¿Qué aspectos podían ser negociados? ¿Qué aspectos se negociaron? ¿cómo defendió cada sujeto su postura?

Relaciones laborales en niveles de mandos medios	Negociación individual	¿Existe la forma en que el trabajador negocie su permanencia en la empresa?
Relaciones de poder en la aplicación de la estrategia	Formalizada	¿Cuánto tiempo se le otorgó al trabajador para abandonar su puesto?
Relaciones laborales en niveles de mandos medios	Gestión de recursos humanos dirigida al comportamiento individual.	¿El trabajador despedido contó con algún tipo de asistencia después de informarle sobre su despido?
Relaciones de poder en la aplicación de la estrategia	Consulta y negociación	¿Su equipo de trabajo se involucra de manera directa o indirecta en el proceso de despido?
Relaciones de poder en la aplicación de la estrategia	Confrontación	En caso de que el trabajador haya firmado su carta de renuncia ¿Cómo logró hacer que la firmara?
Proceso de subjetivación	Campo cognitivo / moral / emocional / estético / razonamiento cotidiano	¿Qué sentimientos le causó tener que despedir a ese trabajador?
Proceso de subjetivación	Campo cognitivo	¿Este caso le permitió aprender algo nuevo?

Entrevista estructurada

Guía de entrevista (dirigida a trabajadores despedidos)

Datos generales:

Edad:

Sexo:

Puesto:

Años laborados en su último puesto:

Antigüedad en la empresa:

Configuración sociotécnica		
Dimensión	Subdimensión	Indicador
Configuración sociotécnica	Gestión de los mandos medios de la organización.	¿Cómo fue el proceso de selección para ingresar a la empresa?
Configuración sociotécnica	Perfil de los mandos medios	¿Qué requisitos le pidieron para ingresar a la empresa? Estudios, conocimientos, habilidades, experiencia, etc.
Proceso de subjetivación	Campo cognitivo / moral / emocional / estético / razonamiento cotidiano	¿A qué aspecto cree que le hayan dado mayor importancia? ¿Por qué?
Configuración sociotécnica	Gestión de los mandos medios de la organización.	¿Fue promovido durante su estancia en la compañía? Si así fue ¿cómo fue el proceso y que requisitos le pidieron para ser ascendido? ¿le aplicaron exámenes? ¿de qué tipo?
Proceso de subjetivación	Campo cognitivo / moral / emocional / estético / razonamiento cotidiano	¿A qué aspecto cree que le hayan dado mayor importancia para promoverlo? ¿Por qué?
Relaciones laborales en niveles de mandos medios	Negociación individual	¿De qué forma era posible negociar un ascenso dentro de la empresa?
Configuración sociotécnica	Gestión de los mandos medios de la organización.	¿Con qué tipo de contratación contaba en su último puesto dentro de la empresa? a) Verbal b) Escrito b.1) De capacitación inicial b.2) De prueba b.3) Por obra determinada b.3) Por tiempo indeterminado b.4) De prueba y después por tiempo indeterminado. ¿Cuáles eran los requerimientos para obtener un contrato por tiempo indeterminado? ¿Qué aspecto fue más relevante para obtener su contratación por tiempo indeterminado?
Configuración sociotécnica	Perfil de los mandos medios.	¿Cuál fue su último salario?
Configuración sociotécnica	Perfil de los mandos medios.	Adicionalmente, ¿recibía algún bono o comisión?
Configuración sociotécnica	Gestión de los mandos medios de la organización.	En su contrato ¿qué prestaciones estaban estipuladas? Vacaciones (# días) Aguinaldo (# días)

		Prima vacacional (# de días o %) IMSS INFONAVIT Fondo de ahorro Caja de ahorro Vales de despensa Viáticos Auto utilitario Vales de gasolina Seguro de gastos médicos mayores Seguro de vida Acciones de la empresa Descuento en productos de la empresa Celular Membresías Colegiaturas Apoyo para vivienda Otro (especificar) ¿Recibía prestaciones que no estuvieran estipuladas en su contrato por algún acuerdo verbal o informal? ¿Cuáles?
Relaciones laborales en niveles de mandos medios	Negociación individual	¿De qué manera se podía negociar mayores beneficios o un mejor salario?
Configuración sociotécnica	Formas de organización del trabajo.	¿Cuántas horas al día solía trabajar en la empresa? ¿Contaba con algún lugar específico de trabajo?
Configuración sociotécnica	Formas de organización del trabajo.	¿Cuánto tiempo tenía para tomar descansos?
Configuración sociotécnica	Perfil de los mandos medios.	¿Recibió algún programa de capacitación? ¿En qué consistía? ¿Cree que estaba vinculado con su proceso de trabajo? ¿Por qué?
Configuración sociotécnica	Formas de organización del trabajo.	Describa cuáles eran las actividades principales que realizaba en su último puesto de trabajo.
Configuración sociotécnica	Formas de organización del trabajo.	¿Realizaba actividades adicionales a su puesto de trabajo? ¿Cuáles y a qué se debía?
Configuración sociotécnica	Tecnología.	¿Cuáles eran las herramientas (equipo, software, etc.) necesarias para realizar su trabajo? ¿La empresa le proporcionó la totalidad de estas herramientas?
Configuración sociotécnica	Gestión de los mandos medios de la organización.	¿Cómo era evaluado su desempeño en el trabajo? ¿A qué aspecto cree que le daban mayor importancia?

Relaciones laborales en niveles de mandos medios	Gestión de recursos humanos dirigida al comportamiento individual.	¿Existían modos informales de recompensa por su desempeño? ¿Cuáles eran?
Relaciones laborales en niveles de mandos medios	Nuevas políticas de relaciones laborales.	¿Cómo se aseguraba su jefe de que usted cumpliera sus actividades?
Configuración sociotécnica	Tecnología	Al ser supervisado, ¿su jefe utilizaba herramientas (software, artefactos, etc.) específicas para hacerlo?
Configuración sociotécnica	Gestión de los mandos medios de la organización.	<p>¿Cuáles eran los medios formales que establecía su empresa para que usted se comunicara con sus superiores y subordinados?</p> <p>a) Verbal</p> <p>Entrevistas cara a cara ¿con qué frecuencia? ¿bajo que circunstancias?</p> <p>Juntas de equipo ¿con qué frecuencia? ¿bajo que circunstancias?</p> <p>Otras (especificar).</p> <p>b) Escrita</p> <p>Correos electrónicos</p> <p>Comunicados</p> <p>Memorándums</p> <p>Otras (especificar).</p> <p>¿a cuál le daban mayor importancia? ¿por qué?</p> <p>¿se implementaron otros medios para comunicarse con sus empleados?</p>
Configuración sociotécnica	Cultura empresarial	Describa en qué consistía la “filosofía empresarial” de Grupo Bimbo
Configuración sociotécnica	Cultura empresarial	¿Cuál es el aspecto de la “filosofía empresarial” al que más importancia se le daba en la empresa y por qué lo cree así?
Configuración sociotécnica	Cultura empresarial	¿Cuál es el aspecto que usted destacaba más y por qué?
Configuración sociotécnica	Cultura laboral	¿Podría describir el ambiente de trabajo que se vivía en el interior de la empresa?

Relaciones laborales		
Dimensión	Subdimensión	Indicador
Relaciones laborales en niveles de mandos medios	Nuevas políticas de relaciones laborales.	¿Cómo se atendían sus quejas o peticiones?

Relaciones laborales en niveles de mandos medios	Nuevas políticas de relaciones laborales.	Dentro de la empresa ¿Existían foros de participación individual o colectiva para la toma de decisiones o para el desarrollo de mejoras en los procesos de trabajo?
Relaciones laborales en niveles de mandos medios	Nuevas políticas de relaciones laborales.	La política de ética busca que los trabajadores de Bimbo sean leales a la empresa. ¿conocía esta política? ¿cómo la implementaban y que aspectos destacaba?
Relaciones laborales en niveles de mandos medios	Tipo de gestión de recursos humanos	¿Sobre que actividades de su trabajo tenía total libertad para tomar decisiones? ¿por qué cree que así lo podía hacer?
Relaciones laborales en niveles de mandos medios	Gestión de recursos humanos dirigida al comportamiento individual.	¿Qué solía hacer ante tareas que consideraba que no estaban completamente normadas o planeadas?
Relaciones laborales en niveles de mandos medios	Gestión de recursos humanos dirigida al comportamiento individual.	Además de las sanciones que establecía el reglamento interior de trabajo ¿existían sanciones informales que se aplicaran en la empresa vinculadas al desempeño o a la conducta? ¿Cuáles son estas?

Estrategia de desvinculación laboral		
Dimensión	Subdimensión	Indicador
Configuración sociotécnica	Gestión de los mandos medios de la organización.	¿En Bimbo existía alguna política escrita o no escrita que estableciera quien puede ser despedido? ¿en qué consistía? ¿sabe como se estableció?
Proceso de subjetivación	Campo cognitivo	¿A que aspecto le daba importancia la empresa para tomar la decisión de despedir a alguien? ¿Raza, sexo, edad, desempeño, calificación, relaciones con jefes y compañeros, etc.? ¿Por qué lo cree así?
Proceso de subjetivación	Campo cognitivo	¿Todos los despidos en la empresa son justificados? ¿cree que haya despidos inducidos? ¿conoce algún caso cercano? ¿qué sucedió?
Proceso de subjetivación	Campo cognitivo / moral / emocional / estético / razonamiento cotidiano	¿Previo a su salida de la empresa detectó algún cambio en la asignación de sus actividades, en la relación con sus compañeros y jefes, en su desempeño o productividad? ¿por qué cree que se haya dado la presencia de alguno de esos cambios?

Proceso de subjetivación	Campo cognitivo / moral / emocional / estético / razonamiento cotidiano	¿Cree que algo de lo que mencionó haya tenido que ver con su salida de la empresa?
Relaciones de poder en la aplicación de la estrategia	Formalizada	¿Cuál fue la causa de su salida de Bimbo?
En caso de que se haya dado una renuncia voluntaria.		
Configuración sociotécnica	Tecnología.	¿Cómo fue el procedimiento que se llevó a cabo cuando terminó su relación laboral con Bimbo? ¿cómo comunicó su decisión de renunciar?
Proceso de subjetivación	Campo cognitivo / moral / emocional / estético / razonamiento cotidiano	¿Le pareció que fue inducida su decisión? ¿por qué?
Proceso de subjetivación	Campo cognitivo / moral / emocional / estético / razonamiento cotidiano	¿Qué aspectos de la organización influyeron para tomar su decisión de renunciar?
Relaciones de poder en la aplicación de la estrategia	Confrontación	¿De qué forma se presentaron las negociaciones entre usted y su jefe? ¿Qué aspectos podían ser negociados? ¿Qué aspectos se negociaron? ¿cómo defendió cada sujeto su postura?
Relaciones de poder en la aplicación de la estrategia	Formalizada	¿Cuánto tiempo se le otorgó para abandonar su puesto?
Relaciones laborales en niveles de mandos medios	Gestión de recursos humanos dirigida al comportamiento individual.	¿Contó con algún tipo de asistencia después de que le informaran sobre salida?
Proceso de subjetivación	Campo cognitivo / moral / emocional / estético / razonamiento cotidiano	¿Cómo se manejaron las emociones y el comportamiento de su jefe en el proceso del término de la relación laboral? ¿Usted cómo reaccionó durante el proceso?
En caso de que haya sido despedido		
Relaciones de poder en la aplicación de la estrategia	Consulta y negociación	¿De quién fue la decisión de la separación entre la organización y usted? ¿por qué cree que fue de esa manera?
Configuración sociotécnica	Tecnología.	¿Cómo fue el procedimiento que se llevó a cabo cuando terminó su relación laboral con Bimbo?
Relaciones de poder en la aplicación de la estrategia	Formalizada	¿De qué forma le comunicaron sobre la decisión de que tenía que salir de la

		empresa? ¿le tomó por sorpresa la notificación?
Relaciones de poder en la aplicación de la estrategia	Confrontación	¿De qué forma se presentaron las negociaciones entre usted y su jefe? ¿Qué aspectos podían ser negociados? ¿Qué aspectos se negociaron? ¿cómo defendió cada sujeto su postura?
Relaciones laborales en niveles de mandos medios	Negociación individual	¿Existía oportunidad para negociar su permanencia en la empresa?
Relaciones de poder en la aplicación de la estrategia	Formalizada	¿Cuánto tiempo se le otorgó para abandonar su puesto?
Relaciones laborales en niveles de mandos medios	Gestión de recursos humanos dirigida al comportamiento individual.	¿Contó con algún tipo de asistencia después de que le informaran sobre salida?
Relaciones de poder en la aplicación de la estrategia	Consulta y negociación	¿Su equipo de trabajo se involucró de manera directa o indirecta en el proceso de salida?
Relaciones de poder en la aplicación de la estrategia	Confrontación	En caso de que usted haya firmado su carta de renuncia ¿Cómo lograron hacer que la firmara?
Proceso de subjetivación	Campo cognitivo / moral / emocional / estético / razonamiento cotidiano	¿Cómo se manejaron las emociones y el comportamiento de su jefe en el proceso del término de la relación laboral? ¿Usted cómo reaccionó durante el proceso?

2. Ilustraciones



Ilustración 1. Ciclo de talento

Fuente: tomada de manual de reporte a accionistas 2017

LIQUIDACION POR RETIRO DE PERSONAL				FABRICA		FECHA DE ELABORACION													
				BIMBO S.A. DE C.V.															
AL DEPARTAMENTO DE PERSONAL SOLICITO SIGA EL TRAMITE DE BAJA DE:																			
NOMBRE DEL TRABAJADOR		DEPARTAMENTO		SALARIO DIARIO		No. DE EMPLEADO													
FECHA DE ALTA	FECHA DE BAJA	RAZON POR LA CUAL SE SEPARA DE LA EMPRESA. SEÑALAR SOLO UNA CAUSA CON UNA "X"	0	1	5	8	11	13	28	30	31	32	33	34	35	86	87	88	89
SUELDO O SALARIO, HASTA EL DIA				\$				R.F.C.											
COMISION SOBRE VENTAS				\$				SAL. PROM.											
COMPLEMENTO DE SALARIO				\$				NSS											
TIEMPO EXTRA				\$				PARTE EXENTA											
PRIMA DOMINICAL				\$				PARTE GRAVADA											
VACACIONES, O PROPORCION POR				\$															
PRIMA VACACIONAL				\$															
AGUINALDO, O PROPORCION POR				\$															
PRIMA LEGAL				\$															
PRIMA DE ANTIGÜEDAD				\$															
GRATIFICACION POR RETIRO VOLUNTARIO, O PROPORCION POR				\$															
VIATICOS ACUMULABLES				\$															
PRIMA NOCTURNA				\$															
TOTAL CONVENIO				\$								\$0.00							
JEFE DIRECTO				NOMBRE Y FIRMA				FECHA, RECEPCION Y Vo. Bo. DE PERSONAL											
PARA SER LLENADO POR EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD																			
MENOS SALDO(S) A SU CARGO																			
PRESTAMO EN CAJA DE AHORROS				\$				PERCEPCIONES											
CUENTA CORRIENTE 97				\$				I.S.P.T.											
DESCUENTOS PENDIENTES FONAVIT				\$				SUBSIDIO											
DESCUENTOS PENDIENTES FONACOT				\$															
CUOTAS IMSS				\$															
RDPA NO DEVUELTA				\$															

HERRAMIENTA EXTRAVIADA		\$	
ADEUDOS EN PRESTAMOS PERSONALES ANTE BANCOS		\$	
VIATICOS ACUMULABLES		\$	
IMPUESTOS SOBRE PRODUCTOS DEL TRABAJO		\$	
(SUBSIDIO ACREDITABLE)		\$	
TOTAL DE DESCUENTOS			\$0.00
NETO			\$0.00
MAS SALDO(S) A SU FAVOR			
CAJA DE AHORROS		\$	
AHORRO ESPECIAL		\$	
AHORRO ESPECIAL A LARGO PLAZO		\$	
AHORRO ESPECIAL A CORTO PLAZO		\$	
OTRAS		\$	
TOTAL SALDO A FAVOR			\$0.00
TOTAL NETO			\$0.00
FECHA DE ELABORACION	NOMBRE Y FIRMA	CONTABILIDAD	

FONDO DE AHORRO	
TOTAL A PAGAR	
VALES DE DESPENSA	
TOTAL A PAGAR	
P. T. U.	
TOTAL A PAGAR	
TOTAL DE PERCEPCIONES	
TOTAL A PAGAR	
CHECK LIST PROCESO DE BAJA	
DOCUMENTACION ENTREGADA:	ARTICULOS ENTREGADOS:
HOJA DE FINQUITO HOJA DE JUSTIFICACION DE BAJA AUTORIZACION DE GRATIFICACION AUTORIZACION DE FIDEICOMISO CARTA RENUNCIA AVISO DE PRIVACIDAD ENCUESTA DE SALIDA EXPEDIENTE CREDENCIAL Y LICENCIA INTERNA VALES POR DESCONTAR	UNIFORMES AUTOMOVIL COMPUTADORA TELEFONO TARJETA CORPORATIVA
* Es responsabilidad del Jefe Inmediato entregar al Area de Personal la documentacion correspondiente y hacer la recuperacion de los articulos señalados, en caso de no aplicar marcar como N/A	
¿ El colaborador se encuentra incapacitado? SI ___ NO ___	
¿ El colaborador tiene Pension Alimneticia? SI ___ NO ___	Nombre y Firma del Jefe Inmediato

Ilustración 2. Formato de finiquito, hoja 1

Fuente: Proporcionado por Extrabajador 3.

JUSTIFICACION DE BAJA		FECHA DE ELABORACION
APELLIDO PATERNO, MATERNO, NOMBRE(S)		PUESTO
DEPARTAMENTO		FECHA DE BAJA
CAUSAS DE LA BAJA		CALIFICACION DEL COLABORADOR
INDIQUE LA CAUSA PRINCIPAL, QUE MOTIVO LA BAJA		SOLO UNA CALIFICACION A CADA PUNTO
<input type="radio"/> 00 MOVILIDAD INTERNACIONAL <input type="radio"/> 01 ABANDONO DE TRABAJO <input type="radio"/> 05 FALTAS DE ASISTENCIA <input type="radio"/> 08 MEJOR PUESTO, SUELDO O PRESTACIONES <input type="radio"/> 11 NO CUMPLIO CON EL DESEMPEÑO ESPERADO <input type="radio"/> 13 PROBLEMAS LEGALES O JUDICIALES <input type="radio"/> 28 CAMBIO DE FÁBRICA	RELACION CON SU JEFE Buena RELACION CON COMPAÑEROS Buena HABILIDAD Buena DISPOSICION AL TRABAJO Buena DESEMPEÑO Buena	ASIGNAR
CAPTURA LOS HECHOS OCURRIDOS QUE MOTIVARON LA BAJA		

<input type="radio"/> 30 DEFUNCION	
<input type="radio"/> 31 JUBILACION	
<input type="radio"/> 32 ENFERMEDAD	
<input type="radio"/> 33 PENSIÓN	
<input type="radio"/> 34 REDUCCIÓN DE CUADROS BASICOS	
<input type="radio"/> 35 VENCIMIENTO DE OBRA DETERMINADA	
<input type="radio"/> 86 NO FIRMO CONTRATO	
<input type="radio"/> 87 FALTA DE INTEGRIDAD	
<input type="radio"/> 88 MALA ACTITUD	
<input checked="" type="radio"/> 89 ASUNTOS / PROBLEMAS PERSONALES	
QUE ACCIONES SE TOMARON PARA EVITAR ESTOS HECHOS ?	
TIPO DE CARTA	Catrina Tipo "B"
Seleccione el Tipo de Carta Catrina Tipo "A" Catrina Tipo "B" Catrina Tipo "C"	
FIRMA JEFE INMEDIATO	FIRMA JEFE DE DEPARTAMENTO
	FIRMA DEPTO. PERSONAL

Ilustración 3. Formato de finiquito, hoja 2

Fuente: Proporcionado por Exabajador 3.

México, D.F., a _____ de _____ del 2011

LIC. _____
REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA DENOMINADA:
BIMBO, S.A. DE C.V.
PRESENTE.

Por medio de la presente, les comunico que con esta fecha por convenir así a mis intereses y con fundamento en el Artículo 53 de la Fracción I de la Ley Federal del Trabajo, Renuncio Voluntariamente con carácter de irrevocable al trabajo que venia desempeñando en esta empresa, dando por terminado el contrato Individual de Trabajo, que teníamos celebrado, todo ello sin ninguna responsabilidad para la empresa, por lo que manifiesto que no se me adeuda cantidad alguna por concepto de vacaciones, prima vacacional, aguinaldo, caja de ahorro, fondo de ahorro, salarios devengados, tiempo extra, y/o cualquier otra prestación derivada de la relación de trabajo.

Así mismo, agradezco las atenciones y consideraciones que se me tuvieron durante el tiempo que presté mis servicios a la organización.

NOMBRE COMPLETO, FIRMA Y HUELLAS DE AMBOS PULGARES

Ilustración 4. Carta renuncia

Fuente: proporcionada por Exabajador 3.

Responsabilidades

LABORALES
<ul style="list-style-type: none"> Asesoría a Jefatura <ol style="list-style-type: none"> Proceso de Bajas Sistemas (Portal para el Personal) Kronos CCT, RIT y LFT Atención General a Colaboradores Indicadores Laborales Encuesta de Cultura y Clima Organizacional Plan Laboral Eventos Laborales Marco Legal Comedor Bienvenido

ADMINISTRACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> Movimientos de Personal <ol style="list-style-type: none"> Solicitud Verificar aplicación Seguimiento Tablero de Control <ol style="list-style-type: none"> Incapacidades ST2 y ST7 Contratos Cuentas Bancarias Firmas Electrónicas Seguimiento Personal OD Incapacidades Prolongadas y Casos Especiales
SELECCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> Administración de CB Requisiciones de Personal

Responsabilidades

INSTANCIAS DE CONTACTO
<ul style="list-style-type: none"> Junta Operaciones Junta Enfocada Junta Mayor Junta CSH Recorrido Operaciones / Servicios <ol style="list-style-type: none"> Entrevista Gerentes / Jefes Entrevista Sindicato Recorrido Nocturno Entrevistas Equipo de Personal <ol style="list-style-type: none"> Coordinador de Desarrollo Medico de Planta Supervisor de Seguridad y Salud

SEGURIDAD Y SALUD
<ul style="list-style-type: none"> Líder SCPR Realizar ACS Activación Física
DESARROLLO Y COMUNICACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> Plan de Comunicación <ol style="list-style-type: none"> Tablero de Avisos Artículo GB ON Artículo Boletín Formación Institucional Leer Mas

HORA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
8:30	Junta Enfocada		Junta Enfocada		Administración CB	Act. Física
9:00		Subcomité CPR	Junta Administración Sindicato	Plan Laboral		Entrevista Coordinador Desarrollo
9:30	Plan Laboral				Personal OD	
10:00		ACS	Marco Legal (Inspección)	Recorrido Servicios / Entrevista Gerente, Jefes y Sindicato	Incapacidades Prolongadas / Casos Especial	Indicadores Desarrollo
10:30	Recorrido Operaciones / Entrevista Gerente, Jefes y Sindicato	CSH	Seguimiento Tablero Control			Tablero de Aviso
11:30			Comedor	Asesoría Jefes / Atención General Colaborador	Requisición Personal	Leer Más
12:00	Asesoría Jefes / Atención General Colaborador	Entrevista Supervisor SS / Médico	Asesoría Jefes / Atención General Colaborador	Comisión del Comedor	Solicitud Movimiento Personal	Artículos GB ON y Boletín
13:00		Indicadores Laborales				
13:30						
14:00	Comida	Comedor	Comida	Comedor	Comida	
15:00	Marco Legal (Demandas)	Asesoría Jefes / Atención General Colaborador / Trabajo Admvo		Verificar Movimiento Personal	Seg Tab Con	
15:30	Comedor		Recorrido Operaciones/ Entrevista Gerente, Jefes y Sindicato			
16:00				Junta Operaciones	Recorrido Nocturno (Salida 15:30)	
16:30	Seguimiento Tablero Control	Planeación Eventos Laborales				
17:00						

Ilustración 5. Semana típica de un supervisor de personal

Fuente: proporcionada por Extrabajador 1.

Fases de la Terminación Laboral

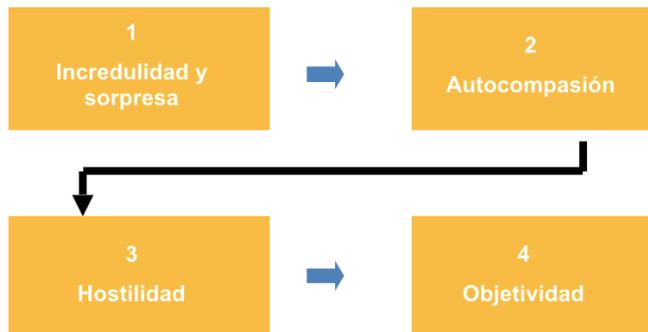


Ilustración 7. Fases emocionales en el proceso de despido

Fuente: tomado del taller “Mejorando nuestro ambiente laboral” también aparece en el curso “Manejo positivo de bajas”.

Criterios generales de aplicación de Acciones Disciplinarias

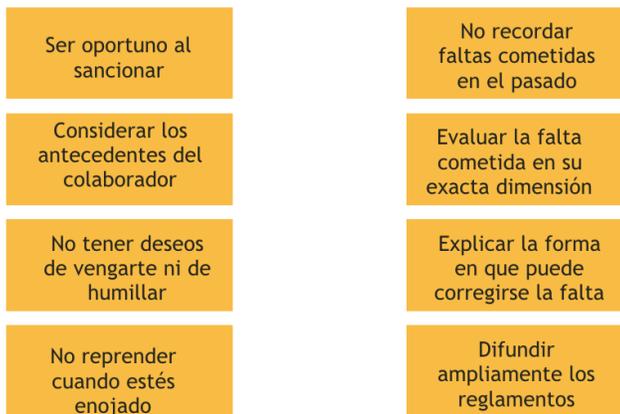


Ilustración 8. Criterios para la aplicación de acciones disciplinarias

Fuente: ilustraciones tomadas del curso “Mejorando nuestro ambiente laboral”.

Tu papel como Jefe

Es de vital importancia mantener en todo momento una actitud de **empatía, sentido de equidad y justicia, escucha eficaz** y la intención de **cerrar el ciclo laboral** del Colaborador **de la mejor manera posible**.

Ilustración 9. El papel de los jefes en el momento del despido

Fuente: ilustraciones tomadas del curso “Mejorando nuestro ambiente laboral”.

Consideraciones que como Jefe debes tomar en cuenta:

1. Siempre, respetar la Dignidad de la persona.
2. Tener una Estrategia. Consulta al depto. de Personal.
3. Tener la información necesaria y bien documentada.
4. No es nada personal.
5. Mantener la calma, “no engancharse”
6. Identificar mis emociones, cómo me siento.
7. Darme el tiempo necesario, no hay prisa.

Ilustración 10. Consideraciones que deben tomar en cuenta los jefes 1

Fuente: ilustraciones tomadas del curso “Mejorando nuestro ambiente laboral”.

Consideraciones que como Jefe debes tomar en cuenta:

8. ¿Debe ser en este momento? Recuerda tiempos administrativos.
9. Utilizar Autoridad Moral.
10. Considera la posibilidad de que te estén grabando.
11. Conocer Artículos del R.I.T.
12. Conocer Clausulas del C.C.T.

Ilustración 11. Consideraciones que deben tomar en cuenta los jefes 2

Fuente: ilustraciones tomadas del curso “Mejorando nuestro ambiente laboral”.