



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

**“OBJETIVACIÓN DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES:
EL CASO DE BANCO AZTECA”.**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRA EN ESTUDIOS SOCIALES
LÍNEA ESTUDIOS LABORALES
QUE PRESENTA

KARLA VANESSA CRUZ ZACARÍAS
MATRÍCULA 2123802515

DIRECTORA DE TESIS. DRA. MARCELA VICTORIA RENDÓN COBIÁN
MIEMBROS DEL JURADO. DR. LUIS MONTAÑO HIROSE
DRA. ROSA SILVIA ARCINIEGA ARCE
DRA. MARCELA VICTORIA RENDÓN COBIÁN

MÉXICO, D.F., OCTUBRE DE 2014.



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE EXAMEN DE GRADO

No. 00160

Matrícula: 2123802515

OBJETIVACION DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES: EL CASO DE BANCO AZTECA.

En México, D.F., se presentaron a las 10:00 horas del día 24 del mes de octubre del año 2014 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DR. LUIS MONTAÑO HIROSE
DRA. MARCELA VICTORIA RENDON COBIAN
DRA. ROSA SILVIA ARCINIEGA ARCE

Bajo la Presidencia del primero y con carácter de Secretaria la última, se reunieron para proceder al Examen de Grado cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

MAESTRA EN ESTUDIOS SOCIALES (ESTUDIOS LABORALES)

DE: KARLA VANESSA CRUZ ZACARIAS

y de acuerdo con el artículo 78 fracción III del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

Aprobar

Acto continuo, el presidente del jurado comunicó a la interesada el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.

REVISÓ

LIC. JULIO CESAR DE LARA ISASSI
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTORA DE LA DIVISIÓN DE CSH

Juana Juárez Romero
DRA. JUANA JUÁREZ ROMERO

PRESIDENTE

Luis Montano Hirose
DR. LUIS MONTAÑO HIROSE

VOCAL

Marcela Victoria Rendon Cobian
DRA. MARCELA VICTORIA RENDON COBIAN

SECRETARIA

Rosa Silvia Arciniega Arce
DRA. ROSA SILVIA ARCINIEGA ARCE

A MIS PADRES

Por su apoyo, comprensión y cariño

ÍNDICE

Introducción	5
Capítulo I. Antecedentes	
1.1. Las inestabilidades económicas y las reformas estructurales	7
1.2. El nuevo reordenamiento	10
1.3. El cambio estructural en México	12
1.4. La reforma laboral	15
1.5. El sector bancario y su vida sindical en México	17
Capítulo II. Referentes teóricos	
2.1. Estrategias empresariales de reestructuración	23
2.2. Estrategias de modernización: reestructuración tecnológica, organizativa y laboral	
2.2.1. Estrategias de reestructuración tecnológica	37
2.2.2. Estrategias de reestructuración organizativa	42
2.2.3. Estrategias de reestructuración laboral	46
2.2.3.1. La subcontratación laboral	48
2.3. Trabajo no clásico: el sector terciario, los servicios bancarios	50
2.3.1. Las empresas del sector terciario y su importancia económica	55
Capítulo III. Estrategia metodológica	
3.1. El configuracionismo como estrategia metodológica	57
3.2. Síntesis de conceptos ordenadores, dimensiones y subdimensiones	58
3.3. Las herramientas metodológicas para la investigación	60
3.3.1. La entrevista autobiográfica narrativa (EAN)	61
3.3.2. La entrevista	63
3.3.3. La observación etnográfica	65
3.3.3.1. La fotografía	68
3.4. El trabajo de campo	70

Capítulo IV. Configuración histórica de Grupo Salinas	
4.1. Los orígenes de Grupo Salinas	74
4.2. La configuración empresarial actual de Grupo Salinas	78
Capítulo V. Objetivación de las estrategias empresariales en el área de sistemas de Banco Azteca.	
5.1. La importancia del sector bancario	85
5.2. El perfil de los empleados y su ingreso a Banco Azteca	89
5.3. Objetivación de estrategias empresariales	96
5.3.1. Desarrollo de sistemas tecnológicos	96
5.3.2. Organización del trabajo	102
5.3.3. Relaciones laborales	111
Reflexiones finales	122
Bibliografía	128
Anexos	136

INTRODUCCIÓN

Más de tres décadas han transcurrido desde que a nivel mundial comenzará un proceso de reestructuración del capital. Los ajustes estructurales derivados del neoliberalismo como modelo económico al que se transitó durante el pasado siglo veinte afectaron diferentes ámbitos de la vida económica, política y social. El control de la inflación, la apertura económica, la privatización del sector estatal y la firma de tratados de libre comercio durante la década de los ochenta y noventa reconfiguraron las estrategias estatales, empresariales y sindicales orientadas a la modernización empresarial, impulsada por la creciente competencia internacional.

La estrategia de reestructuración financiera desarrollada por los directivos de Elektra se enfocó en superar la crisis económica que enmarcó la década de los setenta y ochenta así como las presiones bancarias que exigían la liquidación de la deuda. Posteriormente el proceso de privatización desarrollado por el gobierno federal a través de la reforma constitucional permitió la adquisición de la empresa pública, por lo que la dirección empresarial viró al sector de las telecomunicaciones. Proceso que transformó paulatinamente la pequeña empresa familiar que había sido hasta entonces Elektra.

Empresa de origen regiomontano orientada desde sus inicios a la comercialización y microfinanciación a través de diversos segmentos de negocio que constituirían a Banco Azteca. Institución de banca múltiple en México creada a principios de este siglo en un contexto de globalización, que junto con otras empresas constituye el conglomerado de negocios que conforma Grupo Salinas, uno de los principales grupos empresariales del país.

De esta manera, una de las interrogantes centrales que han dado pauta a este análisis es cómo se configuran y objetivan las estrategias empresariales, principalmente aquellas que han permitido la expansión y diversificación del Grupo que ha transformado las relaciones de poder en México.

En ese sentido, la presente investigación coloca el acento en la objetivación de las estrategias empresariales, objetivadas u objetivables a través de la acción e interacción entre mandos medios, empleados, actores sindicales, usuarios y clientes. Planteando como *objetivo general* explicar cómo se objetivan las estrategias empresariales de reestructuración en el ámbito tecnológico, organizativo y laboral en el área de sistemas de Banco Azteca. Desarrollando como *objetivo específico* identificar los factores asociados al proceso de decisión por parte de los mandos medios y empleados así como las formas de control, negociación y resistencia. La interrogante que guía el presente análisis es ¿qué factores permitieron u obstaculizaron la objetivación de las estrategias empresariales de reestructuración en los ámbitos tecnológico, organizativo y laboral en el área de sistemas de Banco Azteca?.

La presente investigación se desagrega en cinco capítulos. El primero presenta los antecedentes históricos coyunturales finiseculares que derivaron en la implementación del neoliberalismo, modelo económico que esbozó los ejes principales que desarrollarían los gobiernos con sus respectivas particularidades. La flexibilidad laboral, el debilitamiento sindical y la reforma laboral serían algunos de los ejes compartidos; elementos esbozados a lo largo del capítulo. En el segundo capítulo se desarrollan los referentes teóricos que articulan la objetivación de las estrategias empresariales en los ámbitos tecnológico, organizativo y laboral en el sector terciario donde se ubican los servicios bancarios; por lo que se desarrolla un concepto ampliado de trabajo debido a que la actividad laboral realizada por las áreas objeto de análisis se ubican en lo que teóricamente se denomina trabajo no clásico.

El tercer capítulo detalla la estrategia y herramientas metodológicas, articulando la entrevista autobiográfica narrativa (EAN), la entrevista y la observación etnográfica para el abordaje de la investigación. En el cuarto capítulo se desarrolla la configuración empresarial, colocando particular hincapié en la configuración cultural. El quinto capítulo presenta la reconstrucción articulada de las estructuras, subjetividades y acciones que objetivaron las estrategias empresariales. Por último se presentan las reflexiones finales.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

El punto de partida de la presente investigación es la década de los setenta del pasado siglo veinte, periodo crucial a nivel global debido a que los sucesos macroestructurales reconfigurarían las estrategias de los actores empresariales, laborales y sindicales. En ese sentido, el presente capítulo presenta los cambios –nacionales e internacionales- derivados de la reforma estructural en los ámbitos económico, estatal, laboral y sindical. El primer apartado aborda las conmociones de carácter financiero y productivo que se experimentaron en aquel tiempo y que derivaron en la búsqueda, desarrollo e implementación del modelo neoliberal.

Nuevo modelo de desarrollo que colocó como actor preponderante al sector empresarial por lo que vocablos como competitividad, descentralización, flexibilidad y paz laboral cobrarán central importancia en el segundo y tercer apartado donde se presentan los enunciamientos, pactos, acuerdos y políticas más importantes de los gobernantes orientados a implementar el nuevo modelo en el contexto nacional. De ese modo, realizamos particular hincapié en los procesos de privatización de las empresas del sector estatal que como marco contextual explicativo nos permitirán analizar –en el capítulo cuarto- la reconfiguración empresarial suscitada posterior a la adquisición de Imevisión, empresa estatal subastada en 1993 a Radio Televisora del Centro propiedad de Ricardo Salinas Pliego.

Simultáneamente, el neoliberalismo como las doctrinas de la nueva gerencia colocarían el acento en la flexibilidad, orientada a la eliminación de rigideces tanto al interno de la empresa como en el mercado laboral; por ello en el cuarto apartado se aborda la reforma laboral colocando particular hincapié en la subcontratación laboral. Finalmente, se realiza una breve revisión histórica del sector bancario –al que pertenece el segmento de negocio objeto de nuestro análisis- y su vida sindical en México.

1.1. Las inestabilidades económicas y las reformas estructurales

Durante la década de los setenta y ochenta del pasado siglo veinte diversos países de la

región latinoamericana transitaron de un modelo de industrialización por sustitución de importaciones (*in extenso* ISI) a uno neoliberal. Las implicaciones de este cambio serían diversas y distarían de ser homogéneas dado que se configurarían de manera particular atendiendo al contexto político, económico, social y cultural de cada país.

La ISI fue un modelo que se desarrolló en diversos países de la región con sus respectivas variantes; caracterizado por el intervencionismo económico del Estado, un proteccionismo a la industria y un tipo de cambio protegido por el sistema internacional Bretton Woods¹. Los acuerdos de este sistema de ordenamiento y estabilidad monetaria internacional se remontan al año de 1944, durante la Conferencia Monetaria y Financiera de las Naciones Unidas, cuyo propósito principal consistió en “restablecer un sistema internacional mediante [el] acuerdo sobre los valores de las monedas o paridades, vinculadas al oro, pero con reglas acordadas sobre la aceptación de políticas de corto plazo para mantener la estabilidad de las monedas, y sobre los cambios en las paridades vigentes en los casos de desequilibrios considerados <<fundamentales>>” (Urquidi, 2005: 116).

Veintisiete años más tarde el gobierno del presidente Richard Nixon derogó –por decisión unilateral de la tesorería de los Estados Unidos- el respaldo de su moneda en oro. A partir de ese momento se transitó hacia un sistema de tipos de cambio fluctuantes. Los virajes en las políticas financieras tomaron por sorpresa a los países de la región latinoamericana quienes para ese entonces no contaban con las reservas suficientes para hacer frente a las fluctuaciones del mercado.

Asimismo, fue durante la década de los setenta cuando se enfrentaron dos grandes crisis petroleras. La primera en 1973 como causa del embargo petrolero a los países que apoyaron

¹ Además, en los acuerdos de este sistema de ordenamiento también se consideró la creación de organismos internacionales con la finalidad de desarrollar políticas económicas orientadas a impulsar el crecimiento económico de cada uno de los países miembros. Así nacieron el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) –conocido posteriormente como el Banco Mundial (*in extenso* BM)- y el Fondo Monetario Internacional (*in extenso* FMI) cuyas sedes se ubicarían en Washington y cuyas funciones consistirían en “proveer las herramientas necesarias que permitieran resolver los problemas económicos de los países miembros, a través del financiamiento de investigaciones y proyectos que estimularan el crecimiento, disminuyendo al mismo tiempo los índices de pobreza” (Martínez y Soto, 2012: 38). Simultáneamente se crearía el Acuerdo General sobre Aranceles de Aduana y Comercio (AGAAC, mejor conocido como GATT), acuerdo multilateral que regularía las relaciones comerciales entre sus miembros.

a Israel durante la guerra de Yom Kippur; la segunda seis años más tarde como consecuencia de la revolución Iraní. Ambas crisis desembocaron en el incremento de los precios del crudo y los subsecuentes desequilibrios en el mercado. A la crisis del petróleo hay que añadir el alza en el precio de los granos alimenticios y en consecuencia de los insumos para su cultivo.

Estos elementos se tradujeron en inestabilidades, internas como externas, durante el decenio de los setenta y ochenta debido a que la mayoría de los países de la región no contaba con las divisas suficientes para hacer frente a las importaciones de combustibles y alimentos de manera simultánea por lo que se recurrió a la solicitud de préstamos provenientes principalmente de la región europea lo que a largo plazo implicaría, de manera paulatina, la crisis fiscal del Estado que se caracterizaría por la extensa solicitud de préstamos a organismos internacionales por encima de su capacidad de pago.

En suma, para finales de la década de los ochenta, “la deuda externa de los países de la región latinoamericana, cuyo nivel se ubicaba en 23 mil millones de dólares diez años antes, había ascendido diez veces, a 223 mil millones de dólares, con una proporción mucho más elevada de deuda pagadera a los bancos comerciales de Europa Occidental, los Estados Unidos, Canadá y Japón” (Urquidi, 2005: 325).

De esta manera, las conmociones de carácter financiero y productivo que se experimentaron durante este periodo generaron una ruptura y el término del sistema de acumulación con el que hasta entonces diversos países de la región latinoamericana habían estado funcionando: la ISI. En ese sentido, las nuevas políticas macroeconómicas buscarían una reforma estructural que se caracterizaría por limitar la inflación, liberalizar la economía, la atracción de inversión extranjera directa (*in extenso* IED) y el repliegue Estatal; reconfigurando de manera gradual las estrategias empresariales orientadas a la modernización empresarial impulsada por la creciente competencia internacional.

1.2. El nuevo reordenamiento

Durante el proceso de globalización, entendida como un proceso de reestructuración económico-productiva, se modificó el papel del Estado social también denominado *Estado benefactor*² ó *Estado fordista* caracterizado por su intervención en la economía y por los acuerdos en la relación capital-trabajo, es decir, por el reconocimiento de los derechos de los trabajadores (el salario mínimo, la jornada laboral limitada, la seguridad social, el reparto de utilidades, la jubilación, el derecho a la vivienda), de sus organizaciones y de las formas institucionalizadas de resolución del conflicto (Ávalos y Hirsch, 2007; De la Garza, s/f).

La forma de organización que caracterizó este Estado fue taylorista-fordista, a través del cual se reorientarían los procesos de trabajo al adoptar un sistema de control de tiempos y movimientos, complementándolo con la introducción de la cadena de montaje; obteniendo así una producción masiva. Al incremento productivo le acompañaría un aumento salarial, así los obreros y asalariados serían incorporados como consumidores. En este sentido, el objetivo central del Estado social sería la industrialización, la producción en masa y la ampliación del consumo³; elementos considerados como sinónimo de bienestar.

Durante la vigencia de este Estado se vieron incrementadas las ganancias del capital; los bancos comerciales experimentaron un enorme crecimiento con lo que su capacidad de extender préstamos se amplió. La sobreacumulación del capital y la crisis energética serían

² Las denominaciones “Estado social” ó “Estado benefactor” han sido generalmente asociadas con la protección de la sociedad por parte del Estado, especialmente de los grupos menos favorecidos; significado que resulta equívoco dado que el “Estado social ó benefactor” no es sinónimo de “Estado asistencialista”, es decir, no se encarga de tomar bajo su cuidado a los ciudadanos. Por el contrario, el “Estado social o benefactor”, fue una ordenación institucionalizada de carácter político; una forma histórica específica de la sociedad capitalista resultado de un proceso de lucha, de la confrontación de clases y de la alianza entre el liberalismo y el socialismo. En síntesis, éste tipo de Estado fue “una forma histórica de organización del capital en su conjunto, basada en un acuerdo entre trabajadores asalariados y capitalistas, y en el que desempeña un papel central el aparato administrativo del Estado para promover aquella conciliación de clases y regular, mediante una estrategia de intervencionismo económico, la acumulación global” (Ávalos y Hirsch, 2007: 114).

³ En los países de la región latinoamericana el cumplimiento de estos objetivos fue limitado debido a que la mayoría de las empresas permaneció en un estado de baja productividad, de pautas tradicionales. La inversión en la base educativa para la ciencia y la tecnología fue limitada debido a que “ningún país latinoamericano había logrado hasta el año 2000 superar el coeficiente de 0.7% del PIB en sus gastos de investigación y desarrollo experimental (IDE)” (Urquidí, 2005: 45).

los puntos de quiebre del Estado social, cuya culminación se remite a la década de los setenta, transitando así de manera paulatina al modelo neoliberal. Los antecedentes teóricos del nuevo modelo abarcan cuatro perspectivas: la Escuela de Chicago (Mithon Friedman), la Escuela Austriaca (Mises y Hayek), la Escuela Virginiana del Public Choise (Buchanan) y los Anarcocapitalistas (De la Garza, 1994).

El proceso de implementación del neoliberalismo iniciaría en América Latina. Chile fue el primer país en experimentar los nuevos ajustes estructurales con el gobierno militar autoritario encabezado por el general Augusto Pinochet en 1973. Durante las siguientes décadas se desarrollaría de manera paulatina a través de los “regímenes civiles que provenían de raíces corporativas populistas (Argentina, México), gobiernos de centro derecha (Perú, Colombia, Bolivia), gobiernos socialdemócratas (Venezuela Brasil), y organismos financieros multilaterales: Fondo Monetario Internacional –FMI-, Banco Mundial –BM- y Banco Interamericano de Desarrollo –BID-” (Lucena, 2000: 429).

La adopción y difusión en Estados Unidos corrió a cargo del gobierno de Ronald Reagan (1981-1989) siguiendo las pautas que delineó en el continente europeo el gobierno de la primera ministra británica Margaret Thatcher (1975-1990) en lo que se denominó la Revolución Conservadora. Las particularidades del nuevo modelo radicarían en cuatro premisas fundamentales para liberalizar la economía: reafirmar la primacía del mercado, la reducción (o supresión) del sector público, el debilitamiento sindical así como la reforma al sistema tributario para la óptima transferencia de los impuestos directos a los indirectos (Leruez, 1992).

Las premisas delineadas por el neoliberalismo serían reforzadas en América Latina por el Consenso de Washington⁴. Tres elementos importantes sobre los que reposa este decálogo son a) el papel del Estado que se replegará ante el sector privado, regulando ocasionalmente

⁴ En noviembre de 1989 se llevó acabo en el Instituto Internacional de Economía la conferencia denominada “Latin american adjustment: how much has happened?” donde John Williamson presentó lo que se conocería como el *Consenso de Washington*. En dicho documento el autor planteaba las principales reformas que consideraba necesarias para las instituciones de Washington (el Tesoro de los Estados Unidos, el FMI, el BM y el Banco Interamericano de Desarrollo [*in extenso* BID]) con la finalidad de reestablecer el crecimiento económico de América Latina después de un periodo de estancamiento.

los excesos del mercado y garantizando la paz social; b) la globalización de las economías a través de la IED (que capitalizará y suministrará de la tecnología carente en los países de la región) y la transnacionalización de las empresas nacionales así como c) la distribución de la riqueza en cada una de las clases que componen la sociedad (Martínez y Soto, 2012).

En contraposición al modelo anterior, el nuevo modelo colocó al frente al sector empresarial que ante la creciente competitividad reconfiguró sus estrategias orientadas a la modernización empresarial; sector que en algunos casos se orientaría a la expansión, descentralización y diversificación de productos y/o servicios en mercados nacionales e internacionales. Además buscaría suprimir las “rigideces” del mundo laboral por lo que la apuesta sería por el debilitamiento sindical, la búsqueda de la reforma laboral y la flexibilización de las relaciones laborales desarticulando la estabilidad laboral al incorporar nuevas formas de contratación laboral. En ese sentido se eliminarían los contrapesos en la relación capital-trabajo cuyas particularidades atendían al contexto político, económico, social y cultural de cada uno de los países de la región (Leite *et al*, 1996; Rainer y Pries, 1998; Novick, 2000).

1.3. El cambio estructural en México

En el contexto nacional, la implementación de las políticas de corte neoliberal se fueron configurando en el sexenio de Miguel de la Madrid (1982-1988), militante del Partido Revolucionario Institucional (PRI) quien recibió de su antecesor un país en crisis y con una banca recién nacionalizada. Durante su sexenio impulsó diversos programas de desarrollo⁵, estableció pactos de crecimiento económico y firmó diversas cartas de intención con el FMI para impulsar la apertura comercial. Además de firmar en 1986 su adhesión al GATT y comenzar el proceso de privatización de las empresas del sector estatal.

⁵ Programa Inmediato de Recuperación Económica (PIRE, 1982-1988), el Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior (PRONACIFE, 1984-1988) y los Pactos de Crecimiento Económico. El desarrollo e implementación de estos programas fue planteado como la necesidad de instrumentar políticas más eficaces para afrontar los desequilibrios que el gobierno anterior sólo había acrecentado a través de un nuevo patrón de industrialización así como la especialización del comercio exterior vía la articulación de los procesos de producción y competencia internos y externos respectivamente.

El proceso de privatización del sector estatal fue antecedido por la promulgación de la Ley de Entidades Paraestatales⁶ y comenzó con las empresas consideradas *no prioritarias*, concepto ambiguo debido a que el Estado era quien le otorgaba un significado conveniente. De acuerdo con las analistas de este periodo, el proceso de privatización emprendido “entrañó una refuncionalización de la intervención económica estatal y no el fin de ésta (...). Perdió importancia el Estado propietario y el uso de instrumentos fiscales, a favor de mecanismos de regulación monetarios y financieros” (Guillén, 2001: 51); así comenzaría un proceso de reconfiguración Estatal cuyos ejes se esbozarían con fuerza y claridad durante el sexenio siguiente donde el sucesor presidencial daría continuidad y mayor impulso a las políticas emprendidas.

De acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo (*in extenso* PND, 1989-1994) presentado por el también priísta Carlos Salinas de Gortari (1988-1994) durante su sexenio se orientaría a la búsqueda de *la modernización del país*⁷, por lo que se buscaría superar el estancamiento e inflación que habían caracterizado el periodo anterior.

En ese sentido se esbozaron tres líneas económicas estratégicas. La primera referida a la estabilidad de precios (control y abatimiento de la inflación); la segunda se encauzó a la ampliación de la disponibilidad de recursos para la inversión productiva y por último la tercera que atañe a la modernización económica, línea que planteaba “un sector público más eficiente (...), innovación y adaptación tecnológica, nuevas experiencias en la organización del trabajo y en formas de asociación para la producción; en suma, más productividad y más competitividad (...). En particular, el Plan promoverá abiertamente la

⁶ La nueva ley fue publicada en el Diario Oficial de la Federación el 14 de mayo de 1986 y mediante la misma se reformaban los artículos 25 y 28 constitucional donde se planteaba que “el Estado era responsable de atender de forma exclusiva las áreas estratégicas de la economía y que participaría junto con el sector privado y <<social>> en las áreas prioritarias (Guillén, 2001: 51). En la nueva ley se clasificaron “los organismos descentralizados y las empresas de participación estatal mayoritaria como estratégicos, prioritarios y no prioritarios (...). La privatización formó parte de un proceso más amplio denominado <<desincorporación del sector paraestatal>> conformado por 1) la liquidación de empresas o extinción de fideicomisos, 2) las fusiones, 3) las transferencias a los gobiernos estatales y 4) las ventas en sí” (Sacristán, 2006: 55).

⁷ Al respecto, en el PND se expresó: “(...) hemos llevado adelante una cuidadosa apertura de nuestra economía a la competencia comercial, a la eficiencia de sus empresas, a la lucha por los mercados exteriores. Una economía cerrada, protegida e ineficiente es incapaz de satisfacer las necesidades de la población (...). Por ello hemos puesto en marcha un extenso programa de desregulación, la apertura a la inversión privada en obras de infraestructura, un esfuerzo interno y externo para promover las exportaciones y un nuevo reglamento para la inversión extranjera (...)” (1989: 13).

adopción de las tecnologías más convenientes para el país.” Aunado a la “modernización del transporte y las comunicaciones, en especial las telecomunicaciones (...) así como la modernización de la empresa pública, que se sujetará a un profundo proceso de modernización estructural, y se concentrará en las áreas estratégicas y prioritarias para el desarrollo de su actividad” (PND, 1989: 17-18).

La estrategia desarrollada por el gobierno federal promovió con mayor énfasis los preceptos neoliberales por lo que se dio una amplia participación a los particulares. De acuerdo con los criterios gubernamentales se privatizaron/desincorporaron –a través de licitaciones públicas donde mediaron diversos criterios para la asignación- las empresas consideradas *estratégicas y prioritarias*, de las que sobresalen Teléfonos de México (1990), el Instituto Mexicano de la Televisión (Imevisión, subastado en 1993 a Radio Televisora del Centro propiedad de Ricardo Salinas Pliego) así como la reprivatización bancaria⁸.

Aunado a la firma en diciembre de 1992 del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (*in extenso* TLCAN), acuerdo trilateral entre México, Canadá y Estados Unidos cuya vigencia comenzó en enero de 1994 y a través del cual el gobierno explicitaba su política económica exterior, reorientando sus esfuerzos hacia el norte del continente con lo que se afirmaba se generaría mayor competitividad y bienestar nacional; además del Acuerdo de Cooperación Laboral de América del Norte (*in extenso* ACLAN) firmado en septiembre de 1993, entrando en vigor simultáneamente con el TLCAN.

En ese sentido, la *flexibilidad* fue una de las apuestas gubernamentales y empresariales. Colocando en primer lugar el acento sobre la flexibilidad unilateral, suscitada entre 1985 y 1992, periodo durante el cual se flexibilizaron los contratos colectivos en las ramas automotriz, siderúrgica, telefónica y petrolera. Durante el segundo periodo –que abarca de 1992 a 1994- el gobierno impulsó la firma de convenios de productividad implementados a través de la interlocución activa (desarrolla, evalúa e implementa los procesos de reestructuración empresarial) o pasiva (se limita a aceptar las estrategias empresariales de

⁸ En ese sentido “la reforma del Estado implicó la reestructuración del sector paraestatal. Se fortalecieron las empresas estratégicas y se desincorporó la mayoría de las restantes (415 entidades paraestatales que representan 67% del total)” (Comercio Exterior, 1994: 1023).

reestructuración) del sindicato. Durante este periodo se promovía una nueva cultura laboral que involucrara a los trabajadores y sindicatos en la modernización ante los desafíos de la globalización; sin embargo su extensión fue heterogénea y sesgada. La tercera etapa se ubica de 1994 a la fecha y se ha caracterizado por la búsqueda de la colaboración entre sindicatos y empresas con la finalidad de incentivar la competitividad a través de la flexibilidad contractual (De la Garza, 2006).

El debate en torno a la flexibilidad se enlaza con un cuestionamiento más amplio sobre qué es más apremiante flexibilizar: el mercado de trabajo o el uso de la fuerza de trabajo (De la Garza, 2007a). Las denominadas doctrinas de la nueva gerencia han apostado por la flexibilización al interior de las empresas, enfocándose en la organización del trabajo y las relaciones laborales. Por lo que el énfasis principal recae en la flexibilidad funcional, salarial y sindical.

Desde la teoría económica neoclásica se ha puesto énfasis en la flexibilización del mercado de trabajo; esto implicaría la eliminación de rigideces en la contratación y establecimiento salarial, es decir, lo que se desea flexibilizar es el sistema de relaciones industriales que abarca las instituciones, normas y sujetos que regularon las relaciones capital-trabajo durante el Estado social: leyes laborales, contratación colectiva, seguridad social, justicia laboral, sindicatos, empresarios y gobierno. Desde esta perspectiva el salario mínimo, las prestaciones salariales, las leyes laborales (debido a que restringen la libre contratación y rescisión laboral) así como la afiliación sindical y la seguridad social resultarían indeseables. La eliminación de rigideces por parte de las doctrinas de la nueva gerencia recae en la gerencia, en contraste con la propuesta neoclásica donde el gobierno es el encargado de fomentar un entorno laboral favorable. En ese sentido, la reforma al marco legal fue planteado como uno de los caminos viables.

1.4. La reforma laboral

Durante las primeras décadas del siglo veinte México se caracterizó por contar con una constitución y una legislación laboral avanzada a su época. Un siglo más tarde, sería

rebasada por la realidad laboral cuando fenómenos como la flexibilidad y la subcontratación laboral aparecieron en escena.

Las propuestas de reforma a la ley laboral comenzaron en 1988 cuando la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio (Concanaco) y la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex) manifestaron la necesidad de flexibilizar las relaciones laborales frente a la Globalización para modernizar los procesos productivos y dar confianza a los inversionistas (De la Garza, 2012a).

Veintitrés años transcurrieron y ocho propuestas de reforma laboral se realizaron en este tiempo durante el cual se manifestó de manera permanente –por parte del gobierno y el sector empresarial- la necesidad de flexibilizar el empleo con la finalidad de ser competitivos en un entorno global. Diversos especialistas en la materia concluyeron que flexibilizar la legislación laboral no era sinónimo de crecimiento evidenciando que flexibilizar sin proteger al trabajador deriva en precariedad laboral y exclusión social. En ese sentido se ha comprobado, con base en estudios comparados realizados en la región, que el crecimiento con protección laboral no es incompatible (Senén y Palomino, 2006; citado por Bensusán, 2003).

En contraposición al gobierno federal, la propuesta desarrollada por parte de los especialistas en materia laboral consistía en realizar una reforma estructural, es decir, se planteaba una transformación profunda de las estructuras corporativas, lo que se traduciría en el desmantelamiento de los candados que sostienen la relación Estado, sindicatos y empresas; el fortalecimiento de la capacidad de fiscalización por parte del Estado (inspección del trabajo) así como el establecimiento de un arbitro confiable para dirimir los conflictos entre empresarios y trabajadores (Bensusán, 2006b).

Sin embargo, la reforma laboral presentada al pleno y aprobada a finales del sexenio pasado no fue una reforma estructural aún cuando se incorporó la subcontratación laboral. Aunque el texto aprobado difiere de la propuesta enviada por el ejecutivo, no se lograron establecer los candados suficientes para la fiscalización de las empresas subcontratistas, así como

tampoco se incorporaron otros tipos de subcontratación como las cooperativas de trabajo asociado y no se evitó la subcontratación de actividades que son parte del objeto social de la empresa. Una de las consecuencias a largo plazo, de acuerdo con los especialistas, será el aumento de los índices de desocupación e informalidad (De la Garza, 2013; citado por Díaz, 2013).

En suma, la reforma laboral aprobada en 2012 beneficia a un estrecho sector: el empresarial; debido a que dentro del amplio espectro de temas no abordó de manera real la democracia sindical ni el establecimiento de mecanismos de inspección del trabajo para limitar y detectar la violación a la legislación laboral debido a que durante los últimos años se documentó ampliamente la brecha existente entre el diseño real y el desempeño legal tanto de la legislación como de las instituciones encargadas de representar y proteger a los trabajadores (Bensusán, 2006a).

1.5. El sector bancario y su vida sindical en México

La historia del sector bancario y su vida sindical en México tiene una larga trayectoria. Cronológicamente se remite al siglo XVIII la fundación del Monte de Piedad, primera institución bancaria en México. Desde entonces han transcurrido doscientos cuarenta años en los que la banca ha experimentado diversos cambios, continuidades y contradicciones.

Los principales cambios del siglo pasado derivaron de los procesos de nacionalización y privatización bancaria. El primero de ellos fue realizado por el entonces presidente José López Portillo durante la presentación de su sexto y último informe de gobierno el 1º de septiembre de 1982. Mediante el decreto de nacionalización bancaria se anunciaba también el respeto a los derechos laborales de los trabajadores así como la sindicación bancaria, derecho que había sido negado y practicado en la clandestinidad años atrás.

El reconocimiento por parte del gobierno federal del derecho laboral y principalmente del sindical generó nuevos bríos, mismos que se desvanecieron días después con la aprobación y publicación en el Diario Oficial de la Federación del decreto constitucional donde se

establecía el marco normativo que regularía las relaciones laborales de los trabajadores bancarios, así se ubicarían en la fracción XIII bis del apartado B del artículo 123.

En ese sentido, el discurso y las acciones realizadas por el gobierno federal resultaban contradictorias debido a que discursivamente promovían un marco normativo incluyente, garante del derecho laboral y simultáneamente coartaba la sindicación bancaria. Lo anterior deviene de la inclusión al referido apartado constitucional, debido a que bajo esta normatividad las instituciones del sector (detalladas en aquel entonces en el apartado quinto del artículo 28 constitucional) eran clasificadas como burocráticas. Así el naciente sindicalismo bancario tendría el carácter de burocrático, carente de representatividad real por parte de las diversas organizaciones sindicales que se crearon.

Además, la Ley de Instituciones de Crédito consideraba “en caso de huelga, la Comisión Nacional Bancaria y la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje determinarían las oficinas y el personal que debía seguir laborando” (Bouzas, 2003: 56), estableciendo así el control sindical⁹ y limitando la posibilidad de huelga; preservando únicamente el servicio médico privado, los créditos inmobiliarios otorgados a través del Infonavit así como la creación de una federación propia. Sin embargo, la única central reconocida por la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado (*in extenso* FSTSE) a la que podrían adherirse los sindicatos bancarios sería la Federación Nacional de Sindicatos Bancarios (*in extenso* FENASIB) misma que no logró consolidar una auténtica representación debido a que “queda vetada a las agrupaciones sindicales de la banca la libertad de conformar sus estatutos, elegir su directiva o determinar sus reivindicaciones y programas” (Santos, 1985: 129).

⁹ Una muestra del control lo representa el procedimiento de registro sindical donde se solicita por duplicado los siguientes documentos: “a) Acta de la asamblea constitutiva del sindicato o, en su defecto, copia de la misma autorizada por la directiva; b) los estatutos de la agrupación profesional; c) acta de la sesión en que se haya designado la directiva sindical o copia autorizada de la misma y, d) lista de los miembros que integran el sindicato, determinando los nombres de cada uno de ellos, su estado civil, edad, empleo que desempeña, sueldo que percibe, amén de una relación pormenorizada de sus antecedentes como trabajador” (Santos, 1985: 131-132). La solicitud expresa de lo anterior no hace más que inhibir el proceso de creación y registro sindical debido a la vulnerabilidad de los datos otorgados. Aunado a la comprobación de: “1) que no existe algún otro sindicato dentro de la dependencia y, 2) que la organización <<peticionaria>> tiene, dentro de la misma, la representación profesional mayoritaria” (*Ibid.*). En ese sentido se limita y controla la creación de sindicatos auténticamente representativos, mismos que no contarían con la anuencia de la empresa y el Estado.

En ese sentido, la nacionalización bancaria y las acciones emprendidas posteriormente derivaron en un camino ambivalente en el que se reconocía el derecho de asociación sindical y simultáneamente se delineaban los ejes normativos para su control Estatal. Derivado de un amplio proceso de reforma estructural, en un marco contextual de apertura comercial y desregulación financiera, el nuevo gobierno federal privatizó¹⁰ dieciocho entidades bancarias bajo dos restricciones principales: no se venderían a bancos ó a entidades extranjeras ni a sus antiguos propietarios (Sacristán, 2006). La segunda derivó en la separación de la banca comercial de la de desarrollo en los apartados A (fracción XXXI, incorporación del numeral 22) y B (fracción XIII bis) del artículo 123 respectivamente.

De acuerdo con lo anterior y aunado a los diversos estudios y evaluaciones realizadas por los especialistas en la materia, el sindicalismo en México –con algunas excepciones- se caracterizó por ser corporativo, dependiente de la política estatal y encargado de la permanencia del orden social (Bouzas et al, 2002; 2003; Bensusán, 2013). En ese sentido se pueden identificar tres tipos de sindicatos:

- a) Corporativo (dependencia de la política estatal) ha seguido dos estrategias. La primera consiste en no oponerse a la flexibilización o buscar que se respete la Ley Federal del Trabajo (LFT). La segunda se orienta a realizar una propuesta negociada entre sindicato y empresa, sin dejar de ser el sindicato interlocutor activo en la flexibilización.
- b) Independiente. Al igual que el anterior ha seguido dos estrategias: la primera ha sido de oposición y la segunda de interlocutor en posibles reorganizaciones del trabajo y del contrato colectivo de la empresa.
- c) Blanco (dependencia estatal por la empresa) ha seguido su tradición histórica de sometimiento a las políticas de las empresas (De la Garza, 1998: 192).

Aunado a lo anterior, una práctica recurrente es la de *los sindicatos de protección patronal*, registrados sin el conocimiento de los trabajadores, en beneficio de los líderes y para protección de las empresas (De la Garza, 2012a), así como los *contratos de protección*

¹⁰ A través de la reforma al artículo 28 constitucional permitiría de manera simultánea 1) incorporar al sector social y privado en el funcionamiento de las *áreas estratégicas*; 2) derogar el párrafo quinto donde se detallaban las instituciones del sector bancario (párrafo derogado el 27 de junio de 1990) y, 3) crear un banco central autónomo encargado de la estabilidad de la moneda nacional (párrafo sexto adicionado el 20 de agosto de 1993) (Constitución, 2014).

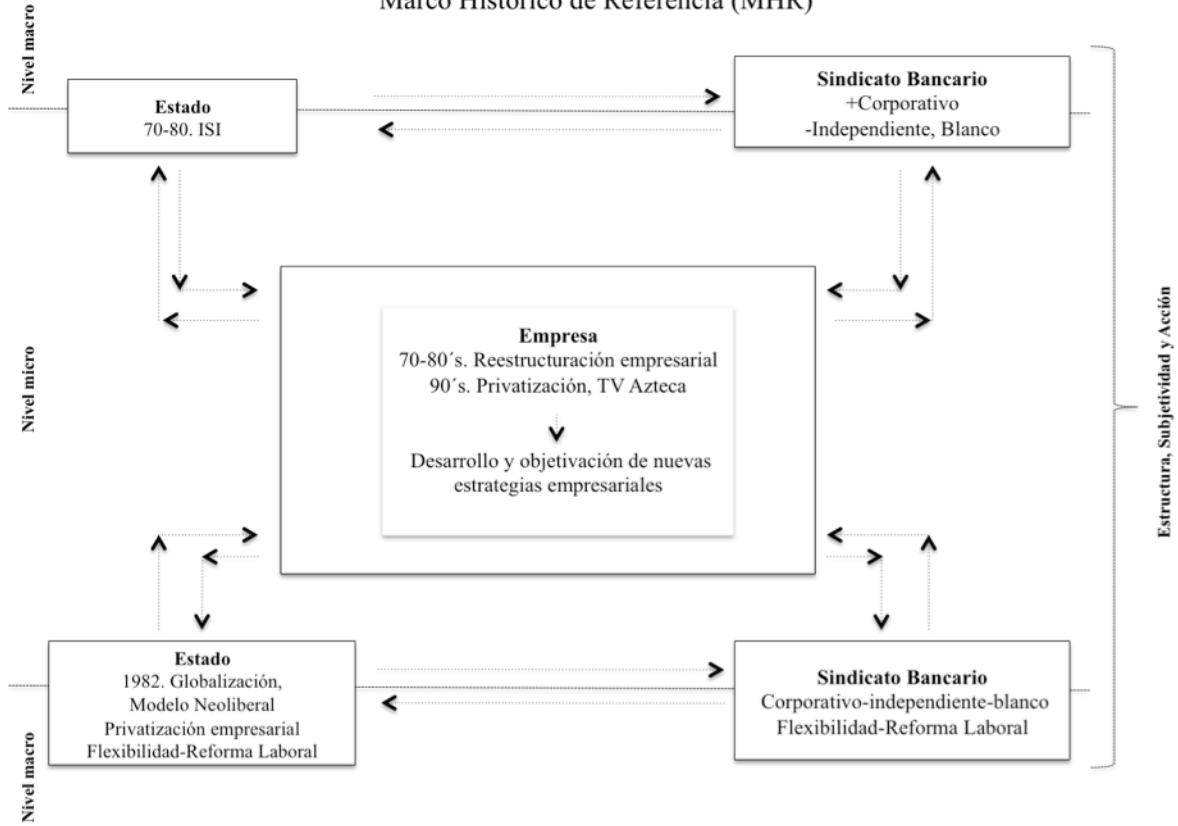
empresarial (Bensusán, 2006c) o *patronal* (Bouzas, 2007; 2012) sinónimo de simulación contractual.

Un rasgo característico del sector bancario –derivado de la crisis financiera de los noventa y del *rescate bancario* a través del Fondo Bancario de Protección del Ahorro (FOBAPROA) y el Instituto de Protección del Ahorro Bancario (IPAB)- fue la incorporación y/o participación del sector extranjero, internacionalizando la banca¹¹. Actualmente el sistema financiero se rige por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (*in extenso* CNBV) supervisada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Dentro de este sistema se ubica Banco Azteca, S. A., institución de banca múltiple mexicana, miembro de la Asociación de Bancos de México (*in extenso* ABM), regida –en materia laboral- por el apartado A del artículo 123 de la Constitución Política Mexicana y por el resto de las autoridades financieras.

Recapitulando, las reformas estructurales finiseculares derivaron en un reordenamiento del capital, desmantelando al Estado social característico de la posguerra. La globalización de la economía así como la extensa *privatización* del sector estatal transformaría las relaciones de poder al colocar al sector empresarial como actor preponderante. Reordenamiento que derivaría en un proceso de reestructuración empresarial gradual, reconfigurando las estrategias empresariales con la finalidad de modernizarse e incentivar la competencia en un entorno global. Sin embargo, modernización y competitividad se traducirían en la búsqueda de una mayor flexibilidad –por parte del Estado, empresarios y sindicatos- que vendría acompañada de descentralización, debilitamiento sindical, subcontratación y diversas propuestas de reforma al marco legislativo que permitirían eliminar ó aminorar las rigideces del mundo laboral.

¹¹ Proceso que comenzó en febrero de 1995 cuando “se permitió que bancos extranjeros adquirieran participación en bancos locales, en un monto no superior al seis por ciento del patrimonio. (...) Como resultado, varios grupos financieros internacionales comenzaron a adquirir el control de los bancos más importantes de México” (Villafani-Ibarnegaray y González, 2006: 37).

Marco Histórico de Referencia (MHR)



Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO II. REFERENTES TEÓRICOS

El cambio de modelo económico suscitó –a nivel global- un proceso de recomposición del capital cuyo nuevo reordenamiento colocaría al frente al sector empresarial, desmantelando así el viejo Estado social. Los contrastes entre el *viejo* y el *nuevo* modelo económico serían evidentes debido a que durante el periodo de la ISI los sectores industrial y financiero no se orientaron hacia el exterior, únicamente se volcaron en el mercado local caracterizado por un proteccionismo interno.

En contraste, el neoliberalismo como nuevo modelo colocaría como uno de los ejes rectores la apertura económica que se traduciría en el aumento de la competencia internacional, lo que impulsaría un proceso de modernización empresarial que de manera general ha pretendido romper con las pautas tradicionales que habían caracterizado al sector empresarial en el modelo anterior. Durante los últimos treinta años este proceso ha sido gradual, se ha desarrollado de manera desigual¹². Los empresarios –como dirigentes de las empresas- han perseguido el objetivo de reestructurarse con la finalidad de modernizarse y así ser competitivos en un entorno global. Con este objetivo se fueron desarrollando diversas *estrategias* ante un mismo proceso de cambio (Arango y López, 1999; Hernández, 2003), que abarcarían ámbitos diversos como el tecnológico, el organizativo y finalmente la flexibilización de las relaciones laborales e industriales (Rainer, 1994; De la Garza, 2006).

En ese sentido, se realiza una reflexión en torno a tres ejes teóricos medulares que articula las estrategias empresariales de reestructuración en los ámbitos tecnológico, organizativo y laboral dentro del sector bancario, sector donde se desarrolla un trabajo denominado teóricamente no clásico. De esta manera, en el primer apartado se analizan las propuestas teóricas que nutren el debate en torno a la configuración y objetivación de las estrategias empresariales. En el segundo se incorpora el proceso de reestructuración tecnológica, organizativa y laboral, donde elementos como la flexibilidad y subcontratación laboral

¹² De acuerdo con los especialistas, aunque diversos países de la región latinoamericana siguieron patrones de política laboral similares, éstas han tenido efectos muy diversos sobre las relaciones industriales: “en algunas empresas dichas políticas se han constituido en una enorme fuerza detonadora, conducente a cambios radicales en las relaciones industriales; en otras empresas han impulsado un cambio poco espectacular dentro de formas de continuidad; en otras, sus huellas son apenas perceptibles” (Rainer y Pries, 1998: 70).

cobrarán vital importancia. Finalmente, el tercer eje teórico aborda el trabajo no clásico donde se ubican los empleados de sistemas de los servicios bancarios. La revisión y análisis de las distintas propuestas teóricas intenta rescatar sus principales aportes y limitantes para posteriormente esbozar una propuesta alternativa satisfactoria para el análisis.

2.1. Estrategias empresariales de reestructuración

La transición de un modelo de industrialización por sustitución de importaciones a uno neoliberal durante los últimos años de la década de los setenta y los primeros años de la década de los ochenta del pasado siglo veinte sería el punto de partida de un proceso de modernización empresarial impulsado por la apertura comercial, la desregulación y la competencia internacional. De esta manera, la globalización se traduciría en un desafío para el sector empresarial –nacional e internacional- que reconfiguraría sus estrategias empresariales, reorientándolas hacia un proceso de reestructuración gradual que abarcaría ámbitos diversos como el tecnológico, el organizativo y el laboral en la búsqueda de una mayor competitividad y flexibilidad en un contexto más dinámico e incierto.

La simultaneidad y vertiginosidad de los diversos procesos de cambio se tradujeron a su vez en un desafío para su comprensión científica. En ese sentido, el sector académico cuestionó de manera más amplia qué son las estrategias empresariales, cómo se configuran y qué factores influyen en su objetivación. Desde la perspectiva configuracionista Hernández (2003, 2008, 2012) define la estrategia como el resultado de un proceso de construcción de la decisión empresarial donde intervienen factores estructurales mediados por la subjetividad, la cultura y el poder que permiten otorgar un significado y orientar la acción. En consecuencia, este proceso no es íntegramente racional dado que el actor social empresarial no posee la información completa para elegir entre medios y fines.

De esta manera, la propuesta de la autora se aparta de las teorías neoclásicas que consideran al hombre como un sujeto maximizador, egoísta, que elige correcta y eficazmente los medios alternativos que le permiten alcanzar sus fines con arreglo a la información que se dispone (Ritzer, 1994). Desde esta corriente teórica la acción se orientaría a la búsqueda de

la máxima ganancia obtenida a través de la elección racional individual. En ese sentido la autora diferencia entre la racionalidad de la acción y el actor racional donde la primera “conlleva reflexividad (razonamiento sobre una serie de acciones que incluye a él y a los demás) así como una conexión lógica entre las diversas formas de actos (proyectos intencionales) y la fundamentación técnica del conocimiento que es aplicado como medio de los actos intencionales para asegurar resultados particulares; mientras que el actor racional implica la supremacía de la razón y la ciencia sobre cualquier actor” (2003: 28). Así, a través de la reflexividad los actores configuran su subjetividad además de estructurar, constituir y transformar la acción social.

En ese sentido Hernández considera al empresario como un actor social con un lugar dentro de la estructura productiva que planea, diseña y organiza las estrategias y el trabajo. En este proceso el actor social considera otros elementos que para las teorías de la acción racional serían irracionales como la subjetividad y la cultura.

Para Hernández es necesario considerar la tríada *estructura, sujeto y acción*, donde la relación que se establece entre sujeto y estructura cobra preponderancia “debido a que es el resultado de la acción transformadora de los sujetos que producen y reproducen las estructuras sociales. Es así que las relaciones se establecen con base en las interacciones en los diferentes espacios de acción y los diferentes campos que conforman la subjetividad de los sujetos” (2003: 31).

En este sentido -y en contraposición al enfoque estructural funcionalista- el actor no se encontraría acotado o determinado por las estructuras. Por el contrario, a través de la interacción con otros actores sociales –dentro y fuera de la organización- el actor configura y reconfigura su acción. En el proceso de interacción cada uno de los actores otorga un sentido e interpretación, de esta manera produce y reproduce las estructuras sociales; las cuales no están dadas, sino que son construidas y reconstruidas en el actuar dinámico de los actores en su mundo cotidiano.

En la cotidianidad, en la interacción entre individuos con su entorno inmediato es que el mundo es aprendido a través de la intersubjetividad (contexto subjetivo del sentido), en lo particular por el mundo de valores y sentimientos a través de los que el individuo genera sentimientos que motivan las acciones particulares.

El configuracionismo, como propuesta teórica, acentúa la subjetividad del actor, dado que a través de ella toma las decisiones que generarán las estrategias. Por ello es importante señalar que cada individuo cuenta con una trayectoria biográfica (conjunto de experiencias subjetivas) en donde memorizó (espacio en donde clasifica la representación, conceptos o conocimientos generados) las diversas acciones a las que otorgó un sentido en específico. Es así que en la realidad, en su cotidianidad, el individuo al interactuar con otros interpreta (con base en su experiencia) y otorga sentido, de esta forma configura su *acción*.

Así, *la subjetividad* (entendida como el proceso de dar sentido, de interpretar una situación) es una “experiencia interna” que se produce y reproduce en la vida cotidiana (2003: 29, 39); se encuentra permeada por emociones (significado subjetivo que tiene para el individuo en particular), mismas que pueden influir en las elecciones (en donde siempre existe una disyuntiva) de los individuos.

Es así que el conjunto de decisiones que tome el individuo siempre diferirán en relación a las que tomaría otro debido a que cada uno de ellos cuenta con una trayectoria biográfica diferente, es decir, con experiencias que experimentó en cierta temporalidad y a las que otorgó un significado particular, que al recordar le evocan un conjunto de sentimientos (de diverso tipo) que influenciarán su decisión actual. Decisión que no es tomada de manera aislada, sino en interacción con otros actores; es en esa interacción en donde redefinirá su decisión.

Sin embargo, la autora considera que la subjetividad no es el único elemento a través del cual el empresario toma decisiones para configurar la estrategia, incorpora la cultura y el poder. La *cultura* es un “proceso de acumulación de significados socialmente entendidos a través de los valores, el lenguaje, rituales y metas a través de los que el empresario y/o

gerente legitima los valores colectivos. Sin embargo, el empresario no es el único actor que puede desplegar estos mecanismos. Los diversos miembros de la empresa, sin importar el nivel jerárquico, también intervienen y es en la interacción cotidiana en donde se reconfigura la actividad diaria. Otorgándole así un significado propio a la actividad empresarial y de trabajo” (2003: 59).

En ese sentido, los códigos culturales embeben las diversas prácticas compartidas en el mundo laboral donde se desenvuelven los actores sociales (incorpora diversos campos como el económico y político donde se entretajan relaciones de dominación, subordinación y antagonismo más allá de la empresa) quienes asignan significados subjetivos a través de la interacción cotidiana donde se reconfigura y resignifica la actividad laboral.

De esta manera la configuración cultural no se circunscribe al ámbito económico, abarca otros campos más allá de lo empresarial donde se posibilita la configuración subjetiva a través de la relación e interacción con otros miembros de la sociedad donde confluye el ámbito familiar, religioso, laboral y empresarial. Así la configuración cultural no es un proceso lineal debido a que puede incorporar diversos elementos dinámicos que pueden incidir en su reconfiguración confiriéndole legitimidad o no, por lo que su reconfiguración es de manera constante.

Simultáneamente, la interacción cotidiana entre los diversos actores sociales dentro y fuera de la organización se encuentra permeada por el *poder*, entendido como el “espacio de relaciones de fuerza y de luchas simbólicas entre los diferentes actores” (2012: 32). El poder –al igual que la cultura- embebe las diversas relaciones sociales, donde la acción de cada uno de los diversos actores connota una relación asimétrica de poder que se encuentra en un proceso de redefinición constante evidenciado a través de la negociación y/o resistencia (abierta o encubierta) de cada una de las partes.

En síntesis, para Hernández la construcción de la estrategia se deriva de un proceso de construcción de la decisión empresarial. En su configuración intervienen factores estructurales mediados por la subjetividad, la cultura y el poder de los actores

empresariales; quienes en su interacción cotidiana con otros actores configuran y objetivan la estrategia empresarial a través de su acción. El proceso anterior dista de ser íntegramente racional (no busca una máxima utilidad ni incorpora un cálculo total), lineal y homogéneo dado que en el desarrollo e implementación de la estrategia inciden diversos elementos estructurales, subjetivos y valorativos que pueden permitir, incidir o limitar y en consecuencia reconfigurar la estrategia empresarial.

En ese sentido, los actores empresariales (gubernamentales, sindicales y laborales) no se encuentran acotados por las estructuras sociales, por el contrario en su interacción cotidiana (en un contexto histórico temporal, espacial, dinámico e incierto) configurarán y resignificarán su decisión de donde se deriva la estrategia. De acuerdo con lo anterior, la propuesta de Hernández coloca en el centro la estructura, subjetividad y acción como elementos que intervienen en el proceso de construcción de la decisión.

Desde otra perspectiva teórica de análisis, David Knights y Glenn Morgan –académicos pertenecientes a los Critical Management Studies¹³- analizan la genealogía del discurso de la estrategia corporativa desde la óptica del poder. Para los autores *la estrategia corporativa* es un conjunto de prácticas discursivas que transforman la subjetividad de los gerentes y empleados en sujetos que aseguran su sentido de identidad, una sensación de bienestar y de la realidad al formular, evaluar y llevar a cabo la estrategia (Knights y Morgan 1991, 1995).

Para los autores el discurso -entendido como un conjunto de ideas y prácticas discursivas que condicionan la forma de relacionarse con fenómenos particulares y de actuar sobre de

¹³ Los Critical Management Studies son una vertiente crítica de los estudios organizacionales que surgen en el Reino Unido a finales de la década de los ochenta del pasado siglo veinte en un contexto de reestructuración global. *Trabajo y capital monopolista* de Braverman (1974), *Labour process theory* de Knights y Willmott (1989) y *Critical Management Studies* de Alversson y Willmott (1992) son algunos de los referentes de esta vertiente de análisis. De manera general, son una nueva vía de aproximación al análisis organizacional que centra su análisis en el poder, el control y la resistencia en las organizaciones; la planeación estratégica; la comunicación; la cultura organizacional; el género; la subjetividad y la construcción de la identidad; considerando la organización como un campo de construcción de sentido. De esa manera, retoman las propuestas teóricas desarrolladas por la Escuela de Frankfurt y el postestructuralismo. Algunos de los autores que resaltan dentro de esta vertiente teórica son Michel Foucault, Habermas, Jean Baudrillard, Ernesto Laclau, Jacques Derrida, Bruno Latour y Lyotard.

ellos- es visto como una práctica social reproducida por los sujetos que, a través de su entendimiento (subjectividad), le otorgan el carácter de “verdad”. Es decir, legitiman *el poder-saber* que se concentra en las prácticas discursivas que los expertos generaron. Para los autores ese *poder-saber* es inseparable y se encuentra sujeto a resistencia; factor que origina el dinamismo del discurso, ubicado en un nivel “interno” del sujeto, proporcionando la base sobre la que se construye la subjectividad misma.

En cuanto *al poder del discurso estratégico*, los autores expresan –desde una perspectiva Foucaultiana- que es productor de subjectividad: “el poder como un espacio de relaciones dentro del cual surge la subjectividad, en tanto experiencia compleja, contradictoria y cambiante, que a su vez se transforma y se reproduce mediante las prácticas sociales dentro de las cuales se ejerce dicho poder” (Knights y Willmott, 1989: 39).

A través del *poder* los managers y empleados se constituyen como sujetos y aseguran su sentido de realidad, identidad y propósito a través de la participación en prácticas discursivas. Su participación no es pasiva pueden resistir aunque el espacio autónomo creado por la resistencia no puede sostenerse ya que los individuos se encuentran atrapados en la reproducción de la estrategia lo que les otorga una sensación de que la organización sigue un sendero ordenado y estable a través de lo que, en otras circunstancias, sería un ambiente caótico e incierto.

En síntesis, desde esta perspectiva de análisis, la *estrategia* es vista como una tecnología de poder que a través del discurso (visto como práctica social) transforma la subjectividad e identidad de los sujetos (managers y empleados) de la empresa, quienes legitiman este discurso, emanado de los expertos (empresario con poder-saber), debido a que les confiere seguridad (se constituyen como actores estratégicos a nivel personal y laboral) ante las incertidumbres y contingencias de las relaciones de mercado.

Sin embargo, aunque la propuesta teórica de los autores reconoce el dinamismo de las prácticas discursivas (sobre la que la subjectividad es constituida) que embeben las prácticas sociales (conjunto de relaciones de poder-saber que son escritas, habladas y comunicadas)

donde los sujetos *pueden* hacer lo contrario debido a que se reconoce su capacidad de resistencia; finalmente se limita la *estrategia* a una práctica discursiva donde se desdibuja la intencionalidad, reflexividad, construcción o transformación a través de la acción e interacción; por lo que su objetivación sigue anclada en las estructuras sociales.

En ese sentido, aunque los autores enfatizan que los efectos de poder-saber-verdad que embeben a las prácticas discursivas no son normas y valores que se adhieren para crear y reproducir un sistema funcionalista; no logran desanclar a los sujetos de las estructuras sociales debido a que ante las contingencias del mercado los sujetos reproducen la estrategia que les confiere identidad y seguridad ontológica ante un contexto dinámico e incierto.

Entonces, los autores reconocen los cambios contextuales –económicos, tecnológicos y culturales que resultan caóticos, competitivos e inciertos- que embeben a los diversos sujetos empresariales y laborales (manager, mandos medios) por lo que se reconoce su historicidad; sin embargo –en contraste con la propuesta configuracionista- no se esclarece cómo se realiza la constitución del actor social (histórico) por lo que se desdibuja la cultura, el sentido e interpretación que confiere a su acción a través de la interacción cotidiana.

Continuando con la vertiente de los Critical Management Studies encontramos a Laine y Vaara (2007) quienes analizan cómo se entrelaza el discurso, la estrategia y la subjetividad, es decir, se centran en el análisis del desarrollo de diversas prácticas discursivas ante los procesos de desarrollo y objetivación de la estrategia donde se conjuga la subjetividad, el control y la resistencia. Para los autores tanto la dirección de la empresa como los mandos medios despliegan (movilizan y apropian) un tipo específico de discurso de la estrategia. Los primeros con la finalidad de legitimar la objetivación de la estrategia y obtener el control de la empresa, los segundos como una forma de resistencia (abierta o encubierta) para proteger su identidad y preservar su agencia (subjetividad) a pesar de todo tipo de presiones estructurales.

En ese sentido los autores incorporan la lucha discursiva (batalla dialéctica entre grupos en competencia) que se suscita entre los actores de diversos niveles jerárquicos (top managers, mandos medios y empleados) quienes integran la organización y que intervienen en la configuración y objetivación de la estrategia.

Para los autores la subjetividad es entendida como “un sentido discursivamente construido de identidad y agencia social en un contexto específico” (2007: 30). Por su parte los discursos son definidos como “un conjunto conexo de declaraciones, conceptos, términos y expresiones que constituyen una forma de hablar o escribir sobre un tema en particular, enmarcando así la forma de entender y actuar de los individuos con respecto a ese tema” (*Ídem*: 37).

De acuerdo con los autores, los discursos organizacionales tienen un poder ontológico dado que definen los conceptos (son los medios a través de los que las personas confieren un sentido a fenómenos específicos), los objetos (legitiman ideas específicas) y las posiciones del sujeto (estructura de derechos de lo que puede o no hacerse en un espacio discursivo y social específico). Para ellos son formas alternativas y concurrentes de construir socialmente la realidad organizativa en torno al desarrollo estratégico.

Desde esta perspectiva el acento se coloca en la batalla dialéctica que envuelve la dinámica entre los discursos que emite la dirección empresarial (control) y las prácticas de resistencia discursiva de los mandos medios y empleados. Así el discurso es un medio para resistir y reestablecer la subjetividad (identidad y agencia) de los mandos medios y empleados como actores estratégicos. Además a través de él se reflejan las posiciones sociales específicas así como los desafíos que enfrentan los actores involucrados al objetivar la estrategia.

Por lo anterior, para los autores los mandos medios desarrollan un papel crucial dado que no son sólo *traductores* de las estrategias empresariales, son actores centrales cuyo papel en la objetivación de las estrategias puede ser determinante debido a las formas de resistencia que pueden desarrollar las cuales pueden tomar la forma de una crítica abierta, ignorar los discursos hegemónicos o manifestarse con articulaciones discursivas alternativas. En ese

sentido existe un juego dialéctico entre el control y la resistencia donde las luchas discursivas implican el empoderamiento o desempoderamiento de los actores organizacionales, es decir, reflejan las posiciones sociales así como los desafíos que enfrentan los actores involucrados.

De esta manera, los autores reconocen la capacidad de acción reflexiva (subjetividad) de los actores organizacionales, expresada a través de la *movilización* de discursos específicos para obtener el control o resistirse ante esos intentos por parte de otros actores; expresando así los diferentes puntos de vista sobre el desarrollo y objetivación de la estrategia donde se evidencia la confrontación dialéctica entre los niveles superiores e inferiores que integran la estructura jerárquica de la organización.

Un elemento importante que distinguen los autores es que no toda la acción discursiva es totalmente consciente e intencional; no se cuenta con un conocimiento completo de sus implicaciones y en ocasiones es transmitido a través de prácticas discursivas sutiles sujetas a la interpretación (otorgamiento de sentido) de los actores organizacionales. En ese sentido, la respuesta obtenida (resistencia abierta o encubierta) puede ser sorpresiva para los altos directivos. Al incorporar los elementos anteriores, los autores consideran *el poder* que generan los actores a través de las prácticas discursivas, mismas que no se desarrollan únicamente a favor o en contra de ciertas estrategias, también promueven ideas específicas que consideran importantes y que les permite mantener una identidad profesional.

En síntesis, Laine y Vaara consideran que la importancia radica no sólo en el desarrollo de la estrategia, sino en su objetivación. En ese proceso se incorporan los actores de los diversos niveles jerárquicos que integran la organización, es decir, los altos directivos, mandos medios y empleados quienes despliegan prácticas discursivas (batallas dialécticas) con la finalidad de obtener el control y resistir, respectivamente.

Durante el proceso de objetivación de la estrategia se reconfigura la subjetividad de los actores sociales quienes despliegan prácticas discursivas (racionalidad de la acción que es reflexiva y limitada) que conllevan una resistencia abierta o encubierta. De esa manera

evidencian su agencia y poder con la finalidad de preservar su identidad. Así la importancia de los mandos medios y empleados se deriva del desarrollo de prácticas discursivas que tienen el poder de reconfigurar la estrategia original desarrollada por los altos directivos quienes pueden esperar y/o coincidir o no con la respuesta obtenida (disyuntiva de la práctica discursiva).

En ese sentido aunque Laine y Vaara reconocen la intencionalidad, reflexividad y acción discursiva transformadora al incorporar el control discursivo (directo o sutil) así como la resistencia discursiva (abierta o encubierta) de los actores organizacionales, consideramos que el desarrollo y la objetivación de la estrategia empresarial no se limita únicamente a una práctica discursiva socialmente construida, implica también una práctica social objetivada u objetivable a través de diversas acciones que se reconfiguran y reinterpretan en la interacción cotidiana de los diversos actores; donde además de los altos directivos, los mandos medios y empleados se integran diversos actores sociales como los actores gubernamentales y sindicales, los proveedores y clientes quienes a su vez pueden incidir en la objetivación y reconfiguración de la estrategia empresarial.

Además consideramos que la subjetividad no es únicamente un sentido discursivamente construido (Laine y Vaara) o que la estrategia transforma la subjetividad e identidad de los sujetos quienes la reproducen ante las contingencias del mercado (Knights y Morgan). En ese sentido, el debate en torno a la estrategia se engarza con un debate más amplio en el que se cuestiona: a) si son las estrategias de los actores o las estructuras las que condicionan o determinan las relaciones laborales en las empresas; o b) si por el contrario es estrategia o contingencia lo que prevalece.

En este sentido Chandler (1962) –teórico perteneciente a la corriente estructuralista- define la *estrategia* como “la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar esas metas” (Pág. 13). En contraste con Laine y Vaara, para el autor la estrategia se puede formular desde abajo, pero normalmente su objetivación requiere de los recursos que únicamente la oficina general puede proporcionar, lugar en donde se encuentra un actor

central: el empresario. En ese sentido las decisiones y acciones del empresario se orientarán a la asignación y reasignación de recursos para la empresa en su conjunto mientras que los managers se encargarán de las decisiones y acciones operativas, es decir, de coordinar, valorar y planificar mediante el uso de los recursos asignados.

De acuerdo con lo anterior, el autor considera dentro de la planeación estratégica las decisiones y acciones únicamente empresariales sin incorporar los elementos que influyen en el proceso decisorio como la subjetividad, la cultura y el poder de los actores sociales. Además, la estrategia es definida como un curso de acción a largo plazo, es decir, lineal y acotada al actor empresarial dentro de una estructura jerárquica con líneas de mando burocratizadas por lo que la acción real del resto de los actores (mandos medios) se encuentra restringida a ciertas actividades que variarán en función de las oficinas en donde se desempeñe.

De esta manera, el desarrollo y objetivación de la estrategia se encuentra limitada al actor empresarial sin considerar que la decisión y acción de otros actores puede reconfigurar la estrategia. En ese sentido, el autor no incorpora a otros actores que integran la organización así como los elementos que configuran la decisión debido a que para él el acento debe colocarse en *la estructura* la que es definida como “el diseño organizacional a través del cual la empresa es administrada” (Pág. 14). El diseño puede ser formal o informal y dentro de él incluye líneas de autoridad y comunicación a través de los cuales fluyen datos e información entre las diversas oficinas administrativas los cuales son esenciales para la coordinación, evaluación y planificación que permiten alcanzar los objetivos y metas de la organización.

En síntesis, la respuesta del autor en torno al cuestionamiento de *¿son las estructuras las que determinan a las estrategias o son las estrategias empresariales las que crean estructuras?* es que son las estructuras las que determinan a las estrategias –y en consecuencia a los actores empresariales- ya que de ocurrir de manera contraria se conseguiría únicamente la ineficiencia económica.

Por su parte Hyman (1987) –teórico perteneciente a la corriente teórica denominada contingente marxista- cuestiona si ¿los empresarios cuentan con un plan de acción y cambio coincidente con algún modelo productivo? o ¿sus estrategias y decisiones responden a coyunturas específicas frente a las cuales reaccionan?. En este sentido, para el autor el concepto de *estrategia* sólo puede ser entendida en un proceso contradictorio donde “la clave para cualquier tratamiento creíble de la estrategia, con un análisis marxista, es seguramente el énfasis en las contradicciones. La decisión estratégica existe, no debido a la ausencia o debilidad de determinaciones estructurales, sino porque esas determinaciones son contradictorias en sí mismas” (Pág. 30).

Ante lo anterior, para el autor existiría una tendencia compleja y contradictoria entre las fuerzas y las relaciones de producción dado que las embebe el poder y el control expresado en las fronteras invisibles del espacio de trabajo donde el conflicto (poder y control) radica en los intereses diferenciados de los actores organizacionales (empresarios, mandos medios y empleados) quienes se orientan a la búsqueda de consensos con el objetivo de obtener un equilibrio ante las contradicciones de la relación capital-trabajo. Además añade que la monopolización y la intervención estatal alterarían estas contradicciones pero no las trascendería, es decir, tanto para el capitalista como para el capital en general no existiría *one best way* de la gestión de esas contradicciones, es por esto que considera la decisión como una elección entre diversas alternativas que no pueden probarse satisfactoriamente.

Para el autor la decisión es un proceso colectivo que requiere arreglos ya que no es tomada únicamente por quien tiene la responsabilidad central en la empresa, lo que implicaría un proceso de *negociación* entre los diversos poderes que confluyen los cuales pueden o no ser coincidentes. Es decir “el cambio estratégico en las organizaciones se acompaña de negociación intra-gerencial y luchas micro-políticas que hacen que el resultado del proceso de cambio sea incierto y por lo menos *negociable*. Las ambigüedades del proceso estratégico significan que las consecuencias de la estrategia para las relaciones laborales son igualmente inciertas, provisionales y complejas” (Pág. 49).

De esta manera, para Hyman no existiría una estrategia claramente definida sino un proceso en donde el empresario-trabajador se adapta a las condiciones contextuales donde el ambiente es ambiguo e incierto, es decir, contingente; embebido en relaciones de poder y resistencia que contrastan con el enfoque estructuralista de Chandler para quien las estructuras determinan las estrategias y en consecuencia a los miembros de la organización que se encuentran sujetos ante las estructuras sociales. En ese sentido, consideramos que las estructuras presionan más no determinan y en esa relación el sujeto conserva un margen de acción (De la Garza, 2007b). Las estructuras funcionan como marcos de referencia en donde los actores sociales se desenvuelven, actúan y toman decisiones con base en elementos que variarán dependiendo de cada situación.

Consideramos que los actores sociales interactúan en el marco de diversas estructuras sociales dinámicas; con fronteras invisibles; ubicadas en diversos niveles de la realidad social local, nacional, regional o global; donde se conjugan culturas distintas que de manera articulada funcionan como marcos de referencia donde se desenvuelven los diferentes actores quienes interactúan directa o indirectamente con la organización (gobierno con sus marcos reglamentarios, sindicatos, proveedores y clientes) –espacio ampliado de acción y transformación material y social que produce y/o comercializa bienes y/o servicios centralizada o descentralizadamente a través de unidades de negocio que pueden ubicarse en diversos puntos y espacios geográficos- donde se desarrollan diversos procesos de decisión que en la interacción social configurarían el desarrollo, objetivación y reconfiguración de las estrategias empresariales.

Entonces, las estrategias empresariales serían un proceso de transformación (constitución o reestructuración total o parcial que incorpora uno o diversos ámbitos a nivel interno/externo) que no involucra únicamente decisiones financieras (costo-beneficio), es un proceso social en el que interactúan e intervienen diversos actores sociales –quienes integran o se vinculan interna o externamente con la organización- permeados por la *cultura* (símbolos, sentido y significados socialmente constituidos donde se comparten, reconfiguran o resignifican valores y metas) y mediados por su *subjetividad* (sentido e interpretación que confiere a la realidad aprendida a través de la intersubjetividad articulada

en un nivel interno del sujeto donde se conjuga simultáneamente con la experiencia – familiar, escolar, laboral- y los diversos sentimientos y significados que asignó y los cuales rememora –consciente o inconscientemente- en cierta situación mismos que difieren de un actor social a otro y que se encuentran en constante reconfiguración).

Además del sentido e interpretación (subjetividad) se encuentra el *poder* de cada uno de los actores sociales quienes cuentan con valores, intenciones e intereses particulares que pueden ser objetivados u objetivables a través de distintas prácticas sociales donde se expresa sutil o abiertamente. Las relaciones de poder que embeben a los actores sociales distan de ser homogéneas y unidireccionales, es decir, consideramos que las relaciones de poder son asimétricas y sujetas a diversos tipos de negociación y resistencia (abierta o encubierta) por lo que las acciones desplegadas por cada una de las partes serán respuestas objetivadas que no pueden ser anticipadas, es decir, son inciertas y sorpresivas.

Lo anterior no significa que el contexto en el que se desenvuelve el proceso de decisión donde se configura, objetiva y reconfigura la estrategia sea contingente, para nosotros se traduce en el poder de *acción* de cada uno de los actores sociales que intervienen en la *construcción social de la estrategia empresarial* aún ante presiones estructurales. La realidad social en ese sentido se configura y desarrolla con base en las interacciones cotidianas de los actores sociales quienes en el transcurso de acciones interactivas producen una realidad social nueva (emergente) no anticipable; por eso la realidad social es un proceso dinámico, desarrollada de forma interactiva por los miembros de la sociedad (Berger y Luckmann, 2001; Shütz, 1993).

En la interacción cotidiana se desarrolla el proceso de construcción social de la estrategia empresarial que se desagrega analíticamente en su desarrollo y objetivación donde interactúan diversos actores sociales. En ese sentido, nosotros colocaremos el acento en la objetivación de la estrategia empresarial, proceso donde se incorporan mandos medios y empleados quienes desarrollan un papel crucial dado que no son sólo traductores de las estrategias empresariales (Laine y Vaara, 2007) debido a que a través de su subjetividad

interpretan y analizan los planteamientos desarrollados por la dirección empresarial con los que pueden coincidir, discernir o retroalimentar.

De esa manera, a través de su interacción cotidiana –con grados diferentes de proximidad y alejamiento tanto espacial como temporal (Berger y Luckmann, 2001:39)- los mandos medios, empleados, proveedores, clientes, actores gubernamentales o sindicales pueden reconfigurar la estrategia empresarial a través de diversas prácticas objetivadas donde se expresará el poder de acción de cada una de las partes (proceso dialéctico que incorpora la negociación o resistencia –abierta o encubierta- así como los valores, intenciones e intereses particulares) en diversos marcos estructurales de referencia (que son producidos y reproducidos a través de las diversas acciones de los actores sociales).

En ese sentido definimos la estrategia empresarial como un proceso de transformación (constitución o reestructuración total o parcial que incorpora uno o diversos ámbitos a nivel interno/externo) en el que interactúan e intervienen diversos actores sociales (directores, mandos medios, empleados, proveedores, clientes, actores gubernamentales o sindicales) permeados por la cultura y mediados por su *subjetividad* y poder quienes a través de su *acción* configuran, objetivan y reconfiguran la estrategia empresarial en diversos marcos *estructurales*.

2.2. Estrategias de modernización: reestructuración tecnológica, organizativa y laboral

2.2.1. Estrategias de reestructuración tecnológica

La internacionalización de la banca nacional -derivada del proceso de privatización impulsado por el gobierno federal en la década de los noventa- y el consecuente incremento de la competencia internacional reconfigurarían las estrategias empresariales desarrolladas por los empresarios del sector.

Larrán y Muriel (2007) identifican la innovación tecnológica y financiera como uno de los ejes estratégicos que han implicado una nueva conceptualización del negocio bancario

tradicional desde la década de los setenta. En ese sentido, la innovación financiera coloca *al cliente* como el centro de la actividad bancaria debido a que esta “puede surgir como respuesta a una demanda insatisfecha o como una necesidad emanada de las propias entidades financieras para tratar de aprovechar situaciones de liderazgo o defenderse de estrategias agresivas fijadas por la competencia” (Rodríguez, 1990; citado por Larrán y Muriel, 2007).

En cuanto a la innovación tecnológica, los autores identifican a las nuevas tecnologías de la información (*in extenso* TI) como un arma competitiva, un elemento de cambio estructural y un factor estratégico clave debido a que constituye una de las principales causas de cambio debido a que permite la expansión temporal y geográfica del servicio a los clientes.

De acuerdo con los autores, dos elementos centrales son los que han propiciado el uso de estas tecnologías. El primero engloba la escasez de tiempo, la dificultad de los desplazamientos, la reducción de costes o la comodidad del cliente. El segundo agrupa las motivaciones de carácter ofensivo o defensivo por parte de la empresa, las cuales pueden ser como complemento a la red de oficinas tradicionales -con el objetivo de alcanzar una mayor cuota de mercado y la imagen de entidad sofisticada- o la disminución de los costes transaccionales. En cualquiera de los dos casos, es difícil distinguir entre las innovaciones de productos o servicios e innovaciones de procesos debido a que pueden darse de manera conjunta.

Además existen otros dos elementos centrales dentro del proceso de reestructuración tecnológica, el primero atañe a la flexibilidad y el segundo a la subcontratación. Elementos que no se encuentran disociados debido a que la primera concierne a la decisión de desarrollar internamente o externalizar la producción y el mantenimiento tecnológico. En ese sentido -atendiendo a los continuos avances tecnológicos y los altos costos en su desarrollo y actualización- es que la subcontratación tecnológica -y en consecuencia laboral- es una de las vías más frecuentes para acceder a los nuevos avances sin que presuponga un alto costo para la empresa bancaria que lo contrata. A su vez, algunos de los inconvenientes y riesgos de externalizar radican en las imposiciones tecnológicas o

económicas por parte del proveedor, las expectativas incumplidas, los altos costos de comunicación entre el suministrador y el cliente, aunado a la pérdida de control por parte de la entidad bancaria contratante y las subsecuentes consecuencias laborales.

De manera coincidente Casares (s/f) señala que el uso de las tecnologías de la información son parte del proceso de reestructuración tecnológica que los bancos han emprendido con la finalidad de tener una gestión eficaz, además de ser un arma competitiva. Sin embargo para los autores el acento debe colocarse no en la tecnología en sí misma y los grandes egresos para su adquisición, sino en su aplicación y en la gestión de sus recursos técnicos concentrándose en el control de los costos y evitar errores (Rivas, citado por Casares, s/f).

Aunque para la autora los objetivos estratégicos de la aplicación y gestión de recursos técnicos se orientan a: 1) convertir a los bancos en intermediarios de información; 2) reforzar las relaciones con los clientes proporcionando mayor información; 3) impulsar el autoservicio, simplificando e informatizando la contratación de los diversos productos; 4) utilizar adecuadamente la infraestructura de los ordenadores y telecomunicaciones; 5) conseguir una conexión estrecha entre la tecnología de la información y la estrategia del negocio; 6) anticipar la incorporación de la tecnología al banco; 7) desarrollar una política rígida de control de costes con la realización de inversiones importantes; 8) automatizar la ruta para los clientes-masa así como personalizar para otro tipo de clientes y, 9) combinar objetivos de productividad con los de flexibilidad y facilidad de respuesta en corto tiempo de los requerimientos de los clientes.

Para nosotros, de acuerdo con los ejes estratégicos delineados anteriormente, se reconfiguraría el rol de cada uno de los actores involucrados: banco-cliente-trabajador. En primer sitio las diversas entidades bancarias se orientarían al uso “eficiente” y coordinado entre los recursos tecnológicos -destacando las nuevas tecnologías de la información y comunicación (*in extenso* TIC)- y las estrategias de la empresa; donde su aplicación va en función del cliente.

En ese sentido destaca la centralidad *del cliente* quien adquiere un nuevo rol donde se busca satisfacer sus necesidades a través de los productos y servicios bancarios, incorporándole simultáneamente en el proceso productivo. De esta manera el cliente ya no sería únicamente un receptor del servicio, sino un participante activo para la obtención del mismo. Un ejemplo de ello es el autoservicio a través de la banca telefónica o electrónica (también denominada banca en casa), de los cajeros o máquinas automáticas, terminales punto de venta (TPV) entre otros.

Las reconfiguraciones de la banca y el cliente incidirían directamente sobre un tercer actor preponderante: *el trabajador* quien se ubicaría en la parte back y front del desarrollo e implementación de la información, es decir, del uso de las TIC así como de su monitoreo, corrección o mejoramiento de acuerdo a la retroalimentación y control que ahora ejercería el cliente además del empleador (entidad bancaria); reconfigurando así la actividad laboral bancaria.

Derivado del análisis anterior, resalta un elemento importante: *la innovación*. De acuerdo con Ferro, López y Rodríguez (1995) la innovación es un elemento indispensable para generar nuevos servicios, productos y procesos en un entorno cada vez más competitivo donde su ausencia por un largo periodo de tiempo garantizaría el fracaso de la entidad bancaria.

En ese sentido los autores- al igual que Casares, Larrán y Muriel- centran su atención en la innovación financiera y tecnológica; donde la primera es definida como “todas aquellas novedades que surgen en los mercados financieros de un país, aún habiendo sido creados en un contexto internacional diferente, tanto en su vertiente tecnológica como de mercado objetivo” (Pág. 117). De esta manera el autor considera la heterogeneidad del sector bancario así como la de los clientes a los que va dirigido.

Además enfatiza que “los productos financieros, más que bienes físicos, son, con frecuencia, intangibles, y a veces solamente *ideas*, el concepto de tecnología es considerablemente más sutil y ambiguo que en el sector industrial” (*Idem*: 118). De esa

manera -centrándose en la heterogeneidad del sector y en la intangibilidad de sus productos y servicios- el autor aborda algunos ejes estratégicos incorporados por el sector.

El primero de ellos se centra en el surgimiento de nuevas entidades financieras y sus actividades: banca al por mayor y por menor (*leasing*); financiación de ventas a plazo (*factoring*); seguros y otras actividades parafinancieras desarrolladas a través de sociedades filiales constituidas *ad hoc* por sí mismas o mediante alianzas con firmas ya introducidas en tales áreas. De lo anterior se derivan las alianzas, fusiones o vínculos entre empresas ofreciendo así servicios complementarios, que apoyados en las nuevas tecnologías de la información han ampliado el número de sucursales, los horarios, las transacciones comerciales desembocando en la creación de un nuevo grupo de trabajadores y de diversos puestos y características de trabajo.

Coincidentemente con el resto de los autores, Villafani-Ibarnegaray y González (2006) consideran que las TIC han incidido en la transformación de la banca mexicana, redefiniendo su estructura, modificando la organización de las instituciones financieras e incidiendo sobre la selección de los segmentos de la población que pueden ser incluidos dentro de la misma.

Por ello incorporan el concepto de *tecnologías de crédito* entendidas como “el conjunto de pasos, procedimientos y criterios usados por un acreedor –por ejemplo, un banco u organización de microfinanzas- para superar los obstáculos de información, incentivos y cumplimiento de contratos propios de cualquier transacción financiera” (Pág. 26).

Así la relación entre las TIC y las tecnologías de crédito sería directa debido a que a través de las primeras, las diversas instituciones bancarias podrían procesar la información, es decir, el sector bancario podría contar con información fácilmente verificable de aquellas personas o entidades solicitantes o sujetas a crédito debido a que las cuentas o datos bancarios se encontrarían interconectados facilitando el control y/o verificación.

De esta manera las diversas entidades financieras contarían con *información dura* (financiamiento basado en estados financieros auditados, financiamiento basado en activos, crédito-scoring para pequeñas empresas) aunada a la *información blanda* obtenida por intermediarios financieros (financiamiento basado en relaciones donde el valor de la relación entre contactos, proveedores o clientes determina los incentivos que tienen para cumplir con sus obligaciones) con la finalidad de analizar si existe la viabilidad de otorgar un financiamiento o existe un riesgo considerable.

Lo anterior no es cosa menor y merece un análisis considerable, aunque para los autores facilitaría el ingreso de ciertos segmentos de negocio que habían sido excluidos del sector bancario nacional; esto atiende a que plantean la hipótesis del viraje del sector financiero nacional, reorientándose a las microfinanzas, con lo que incorporaría a micronegocios, poblaciones de bajos ingresos, trabajadores por cuenta propia entre otros.

En suma, el sector bancario ha desarrollado estrategias de reestructuración que han sido medulares durante las últimas tres décadas. Engloban la innovación financiera y tecnológica; la reconfiguración de los roles desempeñados por la banca, el cliente y el trabajador; ampliando sus funciones, desarrollando nuevos productos y servicios. Realizando simultáneamente un cambio organizativo exterior (cambio geográfico físico o virtual) y –aunque no necesariamente– al interior (organización del trabajo) de la institución.

2.2.2. Estrategias de reestructuración organizativa

Las estrategias empresariales de reestructuración organizativa son otro de los elementos que han suscitado un amplio debate teórico que gira en torno al fin del taylorismo-fordismo y el surgimiento de nuevas formas de organización del trabajo (*in extenso* NFOT).

Frederick Winslow Taylor fue quien desarrolló la organización científica del trabajo (*in extenso* OCT) a principios del siglo pasado, forma organizacional caracterizada por la división sistemática del trabajo orientada a elevar la productividad. Definida por los

especialistas como una *estrategia de dominación sobre el trabajo* (Coriat, 1982) que a través del *time and motion study* desagregó el saber-hacer obrero en acciones elementales; por lo que separó la concepción de la ejecución del proceso de trabajo concentrando el conocimiento tradicional obrero en manos del *manager* quien desarrollaría “métodos científicos” más rápidos y eficientes para realizar el proceso productivo. La sustracción del *savoir faire* obrero se concentraría en el área de planeación y diseño, espacio geográfico donde el manager –a través del uso de diversas herramientas- fraccionaría, controlaría y en consecuencia monopolizaría el modo de ejecución del proceso de trabajo, anteponiendo el poder sobre el saber obrero. Realmente no puede existir una separación tajante dado que la racionalidad no es un elemento disociable; lo que si modificó fue el rol del trabajador a través del manager.

La homogeneidad y rigidez serían sinónimos de la OCT que delimitaba las operaciones a realizar en un tiempo determinado, delineando además los niveles jerárquicos organizativos y diferenciando entre el tipo de hombre requerido para concebir (manager) y ejecutar el proceso de trabajo (trabajador). El también denominado *scientific management* de Taylor sería desarrollado por Henry Ford quien subdividiría el proceso de trabajo a través de la incorporación de la *línea de montaje*. Organizativamente, la línea de montaje sería un panóptico que permitía el control y la vigilancia del trabajador en el proceso de trabajo debido a la distribución del espacio que facilitaba la visibilidad.

El taylorismo-fordismo –como modelos de organización laboral desarrollados en la industria como en el sector servicios (Garabito y Hernández, 2010)- se caracterizaron por el amplio control, la rigidez y el uso arbitrario del poder en el lugar de trabajo. Asociados con la desafección al trabajo evidenciada a través de las huelgas, el ausentismo, turn-over y la negociación colectiva orientada a limitar la deshumanización del trabajo, objeto de diversos análisis y críticas¹⁴.

¹⁴ Elton Mayo fundador de la teoría de las Relaciones Humanas expresó que “al aumentar la velocidad del cambio técnico, nadie se preguntó cuál sería el resultado –para los individuos y la sociedad- de la incapacidad de mantener y desarrollar la habilidad social. Los individuos ya no tienen una continua asociación diaria con otros que les permita adquirir lentamente habilidad para comunicarse y trabajar con ellos” (Mayo, 1945: 14).

Conforme se fue acrecentando su difusión y adopción fueron adquiriendo un significado cada vez más amplio con experiencias socio-técnicas y grados de división del trabajo diferidos según los países, las empresas o los talleres (Boyer y Freyssenet, 2003). En América Latina presentó características idiosincrásicas cuyo rasgo común es el de los mecanismos de control y disciplina sobre los trabajadores en contraste con las características norteamericanas y europeas (Novick, 2000).

La gran crisis de mediados de la década de los setenta fortaleció el debate de si en el trasfondo de dicha crisis estaba la decadencia de las formas de organización taylorista elevando el cuestionamiento de si una de las estrategias para remontar la crisis incluiría la adopción de formas de organización del trabajo capaces de trastocar la rigidez del taylorismo (De la Garza, 2006). Aún en un contexto de crisis global, de diversos análisis y cuestionamientos, no es posible afirmar que el taylorismo-fordismo como forma organizativa haya finalizado; sin embargo los especialistas de diversas corrientes analíticas han señalado que han surgido nuevas formas de organización del trabajo (*in extenso* NFOT).

Las nuevas formas de organización se vinculan al ingeniero Taichi Ohno quien desarrolló en Japón el toyotismo, forma de organización del trabajo basada en a) la *autonomatización* (neologismo formado de la contracción de las palabras autonomía y automatización) y la *autoactivación* que de manera conjunta consiste en la introducción de un dispositivo mecánico de autodetección de defectos que a través de la incorporación de la organización del trabajo en torno a puestos polivalentes permitirá reintegrar la gestión de la calidad; y el b) *Just in time* que parte de la producción *aval-amont* que inicia en la parte final hacia el comienzo del flujo de la producción. Ambos principios permiten contar con la cantidad, calidad y variedad justa de producción requerida por el cliente final (Coriat, 1993; Boyer y Freyssenet, 2003).

Además, Ohno rompe con la linealidad organizativa del taylorismo-fordismo desarrollando nuevas formas organizativas en “U” que permiten pasar del *tiempo asignado-impuesto* al *tiempo compartido* que posibilita a través de la flexibilidad laboral –incorpora la

multifuncionalidad (polivalencia, asignación de tareas variables en cantidad y naturaleza, y movilidad entre puestos) y flexibilidad de los trabajadores (aumento o disminución de los trabajadores en relación directa con la demanda del producto)- el *paso de la estafeta*, es decir, la cooperación informal del *trabajo en equipo* con fronteras virtuales, recompartibles y movibles que contrastan con la rigidez y uniformidad del taylorismo-fordismo.

Las nuevas formas organizativas incorporan además tres dimensiones cruciales¹⁵ y como nueva forma organizativa contrastaría con la rigidez y homogeneidad que caracterizaba al taylorismo-fordismo. Parte de una nueva cultura laboral orientada a incorporar al trabajador en grupos de trabajo semiautónomos organizados en islas o células de trabajo dentro de las cuales se desdibujan las fronteras entre puestos y cantidad de trabajo desarrollado. En ese sentido considera un trabajador polivalente y multifuncional, con normas de trabajo y procesos de negociación formal e informal; incorporando nuevas formas de control y autocontrol sin que ello se traduzca en la disminución de la calidad o el aumento de los costos de producción. Así la organización del trabajo incorpora a los actores sociales que intervienen en el proceso de trabajo a través del uso de diversos elementos materiales y reglas formales e informales.

Sin embargo, existen diversos elementos importantes a considerar. En primer lugar se encuentra la difusión e implementación de las nuevas formas organizativas que no pueden ser transplantadas completamente (Boyer y Freyssenet, 2003). De acuerdo con Novick (2000) la implementación del modelo japonés ha sido parcial en los diversos países de América Latina, atendiendo a los contextos socio-históricos-políticos y culturales de cada país y empresa donde existe una distancia entre los modelos y la realidad contrastada a la que se le asignan denominaciones diversas atendiendo a sus rasgos característicos. De esta manera, en segundo lugar encontramos las acciones de los actores laborales, sindicales,

¹⁵ La primera es el principio de *la dirección por los ojos* ó sistema *Andon* que permite hacer visible el desarrollo del proceso productivo a través de un mecanismo que emite luz verde cuando todo esta normal, luz naranja en caso de ayuda y luz roja para resolver un problema. Elementos que permiten el control visual, el autocontrol, el servicio de calidad hacia el cliente y la empresa (Coriat, 1992). La segunda dimensión atañe a la calidad total obtenida a través de los dispositivos Poka Yoké orientados a alcanzar cero errores a través de los círculos de calidad. Finalmente, la última se sintetiza en el cambio rápido de herramientas transformables que permiten la producción a gran escala de productos diferenciados.

gubernamentales o empresariales quienes pueden reconfigurar el cambio organizativo a través de “la resistencia o el desarrollo de nuevas prácticas organizativas” (Castillo, 1984).

En ese sentido, en el sector bancario “no queda suficientemente aclarado si la irrupción del sello tecnológico es lo que motiva nuevos esquemas de desarrollo organizativo o si, por el contrario, es el propio desarrollo organizacional el que impulsa un nuevo orden tecnológico” (Olaz, 2009: 115). Por lo que “las nuevas tecnologías demandan nuevas formas de organización del trabajo, pero no las implican necesariamente. No hay un determinismo tecnológico en la materia (...). Por el contrario, se puede considerar que la insuficiencia de inversión y por lo tanto de equipamiento puede ser compensada, en términos de productividad del trabajo, por formas específicas de dominación sobre el mercado laboral. La flexibilidad adquiere entonces más importancia. En estas condiciones de competencia avivada por la apertura, la reducción de los costos unitarios del trabajo, a falta de inversiones suficientes, pasa en parte por la búsqueda de la flexibilidad en la fuerza de trabajo, sin que ésta sea ligada necesariamente a la naturaleza de las tecnologías utilizadas” (Salama, 1999:166-167). Lo anterior se vincula con un debate teórico más amplio en torno a las estrategias empresariales de reestructuración en el ámbito de las relaciones laborales.

2.2.3. Estrategias de reestructuración laboral

Un concepto clave para entender el cambio en las relaciones laborales es *la flexibilidad*. De acuerdo con la lectura especializada el debate data de años atrás cuando los neoclásicos, keynesianos e institucionalistas se cuestionaban si los mercados de trabajo deberían de desregularse y dejarse a las libres fuerzas de la oferta y la demanda (De la Garza, 2007a).

De acuerdo con el autor, dos elementos importantes, coincidentes temporalmente pero con origen diverso, reactivaron este debate. En primer lugar se encuentra el neoliberalismo con sus ajustes estructurales, cuyo acento se colocó en la apertura económica que se tradujo en un incremento de la competencia a nivel global. En segundo sitio se ubican las doctrinas gerenciales provenientes de Japón enfocadas en el incremento de la calidad y productividad

en un micronivel. Así, se situó nuevamente en el centro del debate la flexibilidad, cuestionando qué es más apremiante flexibilizar: el mercado de trabajo o el uso de la fuerza de trabajo.

Teóricamente, de acuerdo con De la Garza (2006) el énfasis en la flexibilidad proviene de tres corrientes: la primera se remite a *la teoría económica neoclásica* que ha puesto énfasis en la flexibilización del mercado de trabajo; esto implicaría la eliminación de rigideces en la contratación y establecimiento salarial, es decir, lo que se desea flexibilizar es el sistema de relaciones industriales que abarca las instituciones, normas y sujetos que regularon las relaciones capital-trabajo durante el Estado social o benefactor: leyes laborales, contratación colectiva, seguridad social, justicia laboral, sindicatos, empresarios y gobierno. Desde esta perspectiva el salario mínimo, las prestaciones salariales¹⁶, las leyes laborales (debido a que restringen la libre contratación y rescisión laboral) así como la afiliación sindical y la seguridad social resultarían indeseables.

La segunda estrategia atañe a las *nuevas doctrinas gerenciales*, también conocidas como *toyotistas* que han apostado por la flexibilización al interior de las empresas, enfocándose en las formas de organización del trabajo y la gestión de la mano de obra. Por lo que el énfasis principal recae en la flexibilidad funcional (polivalencia, movilidad interna, nueva cultura laboral e identidad con la empresa), salarial (en función de la productividad y calidad de la fuerza laboral) y sindical (un sindicato comprometido con las metas empresariales). La eliminación de rigideces al interno de la empresa recae en la gerencia, en contraste con la propuesta neoclásica donde el gobierno es el encargado de fomentar un *entorno laboral favorable*.

Por su parte, la tercer corriente corresponde a *las teorías del postfordismo* (regulacionismo, especialización flexible y neoshumpeterianismo) que consideran el fin del taylorismo-fordismo y su sustitución por el postfordismo, lo que implicaría la flexibilidad de la producción concertada entre gerencia y sindicato. De acuerdo con el autor, los tipos de

¹⁶ De acuerdo con Fernando Urrea la finalidad es “incorporar a los trabajadores al proceso productivo sin compromisos para el capital, transfiriéndoles la responsabilidad de su reproducción permanente” (1999:88, citado por Iranzo y Leite 2006: 410).

flexibilidad predominantes en México son dos: flexibilidad neoclásica y la flexibilidad toyotista. La primera se concentra en la disminución de los costos laborales (nivel macro), mientras que la segunda incorpora la cultura, la subjetividad y la identidad, elementos que confluyen en el espacio laboral (nivel micro) entre los actores del proceso productivo.

En este sentido, es que la *flexibilidad laboral* es definida como la capacidad de la gerencia para ajustar el empleo, el uso de la fuerza de trabajo en el proceso productivo y el salario a las condiciones cambiantes de la producción (De la Garza, 2006: 45). Este concepto se sintetiza en tres dimensiones:

- a. *Flexibilidad numérica*: ajuste del empleo a la demanda fluctuante del producto. Esta dimensión puede tomar las formas de reajuste de personal de base, empleo de eventuales, empleo de subcontratistas, empleo de personal de confianza.
- b. *Flexibilidad salarial*: el salario se adecua en función de la productividad individual.
- c. *Flexibilidad funcional*: el uso flexible de la fuerza de trabajo dentro del proceso productivo. Las formas que adquiere pueden ser la movilidad interna (entre puestos de trabajo, departamentos, turnos, horarios entre otros), el trabajo polivalente, las multitareas, aplicación de sanciones, etcétera (De la Garza, 1992:123; 2006: 50).

Una práctica que simultáneamente cobró vital importancia es la subcontratación laboral.

2.2.3.1. La subcontratación laboral

La subcontratación laboral es una forma de producción de bienes y servicios muy antigua, sin embargo, las formas sociales al cambiar el contexto y sus articulaciones cambian los significados (De la Garza, 2012b). Diversos especialistas (Alcalde, 2013; Bensusán, 2007; Iranzo y Richer, 2005) son coincidentes al expresar que la subcontratación es un fenómeno difícil de abarcar ya que asume diversas modalidades y denominaciones dependiendo del país:

“En los países sajones se usó *subcontracting* cuando una relación laboral pasó a ser vista como mercantil y *contract labour* cuando se suministró mano de obra por medio de intermediarios (agencias). En Francia se usó *sous traitance* para referirse a servicios subcontratados y *sous Enterprise* cuando se subcontrató mano de obra. En España subcontratación se utilizó en ambos sentidos, a veces como suministro de mano de obra mediante intermediarios y en otras como realización de una obra por otra empresa. En Chile será subcontratación sólo cuando los trabajadores estén al

mando del subcontratista y utilizaron los medios de producción de éste. En cambio en Perú será *outsourcing* cuando el subcontratista dirigió las obras” (Echeverría, 2009 citado por De la Garza, 2012b: 13).

Diversos autores han tratado de distinguir conceptualmente las formas que adquiere la subcontratación. Por su parte, Bronstein (1999, citado por Bensusán 2007: 134-135) distingue dos tipos: el primero atañe al suministro de mano de obra por medio de un intermediario cuyo rasgo es el mantenimiento de un contrato o relación de trabajo formal con el que se suministra la mano de obra y una relación de subordinación de hecho con la empresa usuaria. El segundo corresponde a la prestación de servicios personales o realización de labores o tareas en beneficio de la empresa usuaria, bajo un contrato comercial o civil, modalidad que cubre prácticas tales como la utilización de antiguos asalariados como contratistas que en los hechos quedan subordinados a la empresa usuaria pero con independencia jurídica. En ambos casos los trabajadores no tienen una relación directa con la empresa usuaria, pero quedan integrados económicamente y dependen de ella en los hechos.

Por su parte Iranzo y Richter (2005: 2) expresan que el desplazamiento de la figura patronal clásica se está dando por diversos mecanismos. Los más comunes son:

- a) *Las empresas de trabajo temporal (ETT)*: su función es contratar trabajadores para proporcionarlos a otra empresa donde se desempeñaran de forma temporal. La relación laboral de dichos trabajadores no es con esta última empresa, la condición de patrono la tiene ETT mientras dure el desempeño para el cual fueron contratados.
 - b) *Las contratistas*: son empresas que ejecutan una determinada obra o servicio para otra empresa, dentro o fuera de esta, pero con sus propios trabajadores e implementos. Moderadamente esta relación se denomina *outsourcing* cuando en ella se cumplen determinadas condiciones de carácter técnico. Las contratistas tienden a su vez a transferir la realización de diversas fases o tareas a otras empresas, conformándose redes de subcontratación.
 - c) *Las cooperativas de trabajo asociado*: son entidades conformadas por trabajadores en condición de socios que se agrupan para ofrecer determinados productos o servicios a otras empresas, pudiendo también desempeñarse dentro o fuera de ellas. Por lo general suelen ser pseudo cooperativas, pues no responden al principio del cooperativismo, siendo creadas a instancias de los patronos bajo la presión del despido o como requisito para obtener trabajo.
- Otra modalidad que se puede asimilar a las anteriores porque sus efectos son similares, aunque no necesariamente supone triangulación, es el uso de contratos de

naturaleza civil o mercantil con trabajadores cuyos puestos de trabajo, en la práctica, suponen dependencia.

En la presente investigación se colocará el acento en la subcontratación a través de las *cooperativas de trabajo asociado*, mismas que han tenido gran difusión en los últimos años y a través de las cuales se evade o encubre la relación laboral. A este respecto la Organización Internacional del Trabajo (*in extenso* OIT) ha señalado que corresponde al gobierno “velar porque no se puedan utilizar cooperativas para evadir la legislación del trabajo ni ello sirva para establecer relaciones de trabajo encubiertas, y luchar contra las pseudo-cooperativas, que violan los derechos de los trabajadores, velando porque la legislación del trabajo se aplique en todas las empresas” (OIT, 2002: 4, citado por Iranzo y Richter, 2005: 69).

Las cooperativas de trabajo son definidas por De la Garza como:

“... asociaciones civiles, en las que los trabajadores son socios y no empleados. La cooperativa por contrato mercantil ofreció a la subcontratante la mercancía de trabajo, sin generar relación laboral ni en la cooperativa ni en el trabajo subcontratado. (...) El concepto de deslaboralización en sentido estricto debe ser aplicado a este último caso o al trabajo autónomo que se pago por honorarios, es decir, una relación laboral devino en mercantil estrictamente” (2012b: 14).

Para la presente investigación la subcontratación por cooperativas de trabajo asociado será entendida como *la prestación de servicios profesionales o realización de labores en beneficio de la empresa usuaria, bajo un contrato civil, limitando o evadiendo una relación legal directa con la empresa pero generando una relación real de dependencia; creando así una relación laboral encubierta.*

2.3. Trabajo no clásico: el sector terciario, los servicios bancarios.

Durante las últimas décadas el sector terciario se ha colocado como un importante generador de empleo. Únicamente, en la década de los noventa alrededor del noventa por ciento de los nuevos puestos de trabajo en América Latina y el Caribe surgieron en este sector (Weller, 2004). De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (*in extenso* CEPAL) los servicios generan más del setenta por ciento del valor

agregado en países como Dinamarca, Francia y los Estados Unidos y más del sesenta y cinco por ciento en los demás países de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (*in extenso* OCDE) (Ventura *et al*, 2003). Actualmente este sector representa una parte importante del producto interno bruto (PIB) de las economías desarrolladas como en vías de desarrollo; no obstante su análisis no había sido ampliamente desarrollado debido a que se privilegió el estudio del trabajo asalariado perteneciente a la gran industria.

Sin embargo, en las últimas décadas, como consecuencia del incremento del empleo en dicho sector se colocó el acento en los tipos de empleo generados así como en las nuevas calificaciones requeridas. Un ejemplo clave, dentro de las nuevas calificaciones requeridas, son los servicios empresariales que a su vez se subdividen en diferentes grupos especializados de servicios prestados por profesionales de diversas ramas como la contable, la publicidad, la informática y la asesoría legal; servicios otorgados de manera externa dado que para algunas empresas es incosteable su desarrollo y permanencia dentro de su negocio.

De acuerdo con lo anterior, un rasgo predominante del sector es su polarización dado que dentro del mismo se incorporan diversas actividades las cuales pueden ser intensivas o no en la generación de conocimiento, es decir, se puede proveer tanto de servicios especializados como de servicios tradicionales. De esta manera, tanto las actividades que se desarrollan en este sector como su definición distan de ser homogéneas.

Inicialmente, la definición del sector terciario incorporaba a todas aquellas actividades que no se encontraban en el sector primario (agricultura, ganadería, silvicultura, pesca, minería) ni secundario (industria manufacturera, construcción), es decir, todas aquellas actividades consideradas como residuales (Weller, 2004).

Posteriormente la CEPAL la definió como “un producto que, por lo general se consume en el mismo proceso de su producción, es decir, el servicio se produce en el momento en que se <<presta>> y, en consecuencia, el tiempo de circulación se reduce a cero” (Romero, s/f). En este sentido es que se hizo hincapié en las características de las actividades incorporadas en dicho sector por lo que se les definió como intangibles o intransferibles.

En contraposición al planteamiento de la CEPAL, Weller (2004) enfatiza que muchos servicios son cada vez más transferibles como los servicios financieros, médicos, educativos, de apoyo administrativo a las empresas (*back offices*) y de procesamiento de datos y consultoría; por lo que para el autor se desdibuja la línea de los productos transables (provenientes de los sectores primario y secundario) y los no transables (generados en el sector terciario).

De acuerdo con De la Garza (2011) lo anterior nos lleva a un debate teórico más amplio que gira en torno a tres ejes: el objeto de trabajo, la actividad de trabajar y, el trabajo y la reproducción de la fuerza de trabajo. El primer eje diferencia entre *el trabajo material e inmaterial*, cuya importancia se remite a finales del siglo pasado. La producción inmaterial es definida como “aquella en la que el producto no existe separado de la propia actividad de producir y que de manera ideal comprime las fases económicas tradicionales de producción, circulación y consumo en un solo acto”. Dentro de este eje la producción material es importante, sin embargo el aspecto simbólico es altamente prevaleciente. Además dentro del proceso productivo se introduce (en alguna parte del proceso) a un tercer actor: el cliente. Así, confluyen el trabajador, el consumidor-cliente y el patrón. En este eje se puede considerar los servicios educativos, de salud, la creación de *software* entre otros.

El segundo eje concierne a *la actividad de trabajar* la cual implica un desgaste de energía. Aquí, el acento se coloca en el aspecto intelectual del trabajo, mismo que resulta principalmente abstracto, por lo que es mejor hablar de su cara *objetiva y subjetiva* con un *producto objetivado* del que no necesariamente es posible separar. En dicho proceso, la *objetivación* se da de manera automática en otro sujeto, el cliente o usuario y no en un objeto separado de los dos. En este sentido, el trabajo no necesariamente presupone una interacción entre sujetos ya que pueden considerarse comunidades simbólicas de trabajo que pueden articularse en torno a ciertas relaciones sociales de subordinación, cooperación, explotación o autonomía.

Por último se encuentra *el trabajo y la reproducción social de la fuerza de trabajo*. En este sentido se da por entendido que la producción es también reproducción social donde una parte de la reproducción se considera fuera de la producción capitalista, es decir, no adquieren un carácter mercantil. Dentro de este eje se localizan las actividades de alimentación, esparcimiento, cuidado de los niños, trabajo familiar para la venta, el trabajo doméstico no mercantil (vinculado al concepto de doble jornada), el autoempleo, la venta callejera y a domicilio.

Los trabajos que se desarrollan dentro de los ejes anteriormente enunciados –sean asalariados o no- pueden devenir en precariedad laboral, además profundizan y redefinen los conceptos teóricos clásicos sobre el trabajo dado que incorporan al sector servicios; incorporan a un tercer actor dentro del proceso productivo (cliente, derechohabiente, usuario) debido a que el servicio no se puede generar sin su presencia y, finalmente incorporan valor al producto –sea material o inmaterial.

En este sentido es que se plantea la importancia de un concepto ampliado de Trabajo el que “implica un objeto de trabajo, que puede ser material o inmaterial, en particular la revalorización de objetos simbólicos de trabajo; una actividad laboral que no sólo implica lo físico y lo intelectual sino más analíticamente las caras objetiva y subjetiva de dicha actividad; ésta es finalista, supone que el producto existe dos veces, una en la subjetividad y otra objetivada, aunque las objetivaciones pueden serlo también de los significados y en significados. La conexión entre medios y fines en el trabajo pone en juego a todos los campos de la subjetividad y no sólo los de carácter cognitivo o bien científicos, en particular porque Trabajar es relación con objetos que pueden provenir de la naturaleza o no, pero específicamente [de la] interacción social de manera inmediata o mediata con sus componentes físicos y subjetivos. La especificidad de cada Trabajo no proviene de las características del objeto, ni de las actividades mismas ni del tipo de producto, sino de la articulación de este proceso de producción con relaciones sociales amplias, con relaciones de poder, de interés, de influencia, culturales. Finalmente, los límites entre Trabajo y no Trabajo no son naturales o universales, sino dependen de las propias concepciones sociales dominantes en este respecto” (*Ibidem*: 19).

Saskia (2008) y Ventura *et al*, (2003) son coincidentes en señalar que un elemento importante que ha incidido en el auge de los servicios atañe al proceso de transformación estructural finisecular de la economía global, lo que guarda correspondencia con la diversificación de los servicios que han devenido en polarización social debido a la brecha de actividades desarrolladas dado que por un lado se colocan con actividades altamente calificadas y bien remuneradas y en el extremo opuesto se generan empleos precarios, poco calificados y mal remunerados.

Simultáneamente, también se han realizado subdivisiones del sector. Weller (2004) lo subdivide en cuatro ramas:

1. *Servicios financieros, seguro, bienes raíces y servicios a empresas (SFSE)*. Es la rama que está más correlacionada con el crecimiento económico. Los servicios de apoyo a las empresas caracterizan esta rama cuya tendencia va en ascenso, se caracteriza por contar con altos niveles educativos, salarios entre otros.
2. *Servicios básicos*. Incluyen la rama de electricidad, gas y agua (EGA), la rama de transporte, almacenamiento y comunicaciones (TAC). En la década de los noventa se suscitó un proceso de privatizaciones de estas empresas, lo que se vio acompañado de la reducción de personal.
3. *Servicios comunales, sociales y personales (SCSP)*. Constituye la rama más grande y heterogénea del sector terciario. Los cambios en el estilo de vida contribuyeron a acrecentar la demanda de ciertos servicios para la comunidad. La creciente desigualdad en los ingresos estimuló la demanda de fuerza de trabajo para brindar servicios a las personas como el doméstico, servicios privados de seguridad, jardinería, conserjería. Trabajos caracterizados por bajas remuneraciones.
4. *Comercio, restaurantes y hoteles (CRH)*. Actualmente es la tercera en importancia en América Latina y el caribe, detrás de los SCSP y del sector agropecuario. Los puestos de trabajo generados por este sector son los más desfavorables, incorpora personal con un nivel educativo intermedio y bajo.

En suma, el sector terciario ha registrado una gran movilidad y transformación, caracterizándose por registrar un incremento laboral en los últimos años. Debido a que las actividades realizadas dentro del mismo contrastan con las realizadas en la gran industria incorporamos un *concepto ampliado de trabajo* para su abordaje teórico. La importancia del presente debate teórico radica en la incorporación de otros elementos que permiten analizar la cara subjetiva y objetiva de la actividad laboral, además de incorporar la

intangibilidad de los bienes y servicios derivados de los diversos trabajos que engloba el sector.

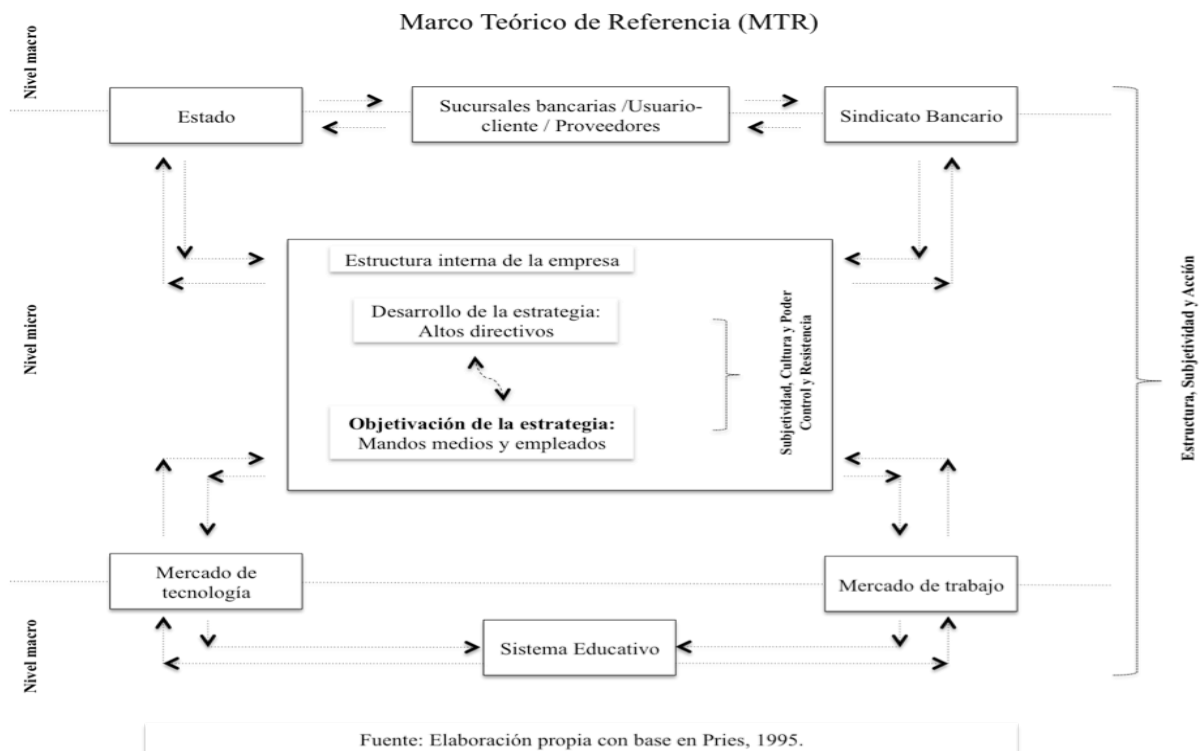
2.3.1. Las empresas del sector terciario y su importancia económica

Los grupos económicos latinoamericanos surgieron en tres periodos (Mortimone y Peres, 2001: 51; citado por Alarco y Hierro, 2010: 180): desde finales del siglo XIX, durante la primera oleada de industrialización del país, por medio de grandes grupos de empresarios que crearon grandes fábricas manufactureras; en la segunda oleada, iniciada en los años treinta del siglo pasado, se paso a una red de empresas agrupadas a través de controladoras (*holding*). En la tercera surgieron nuevos grupos vinculados a la reestructuración productiva neoliberal de donde destacan tres grandes grupos: Slim-Telmex, Zambrano-Cementos Mexicanos (CEMEX) y Salinas Pliego-Elektra.

Los empresarios señalados se concentran en actividades económicas diversas que generalmente no operan de manera aislada, sino que son parte de grandes grupos económicos. Entendidos como una forma de red de negocios que surge de una combinación particular de arquitectura organizacional y gobierno corporativo, donde un conjunto de empresas es controlado por un pequeño número de grandes accionistas, miembros de una familia o de un círculo cerrado de asociados con nexos sociales (*Ídem*: 181).

La relación con el Estado puede ser compleja: de apoyo o de distanciamiento. En general, estos grupos empresariales registran una creciente aportación al PIB. Slim, González Barrera y Salinas Pliego son de los quince grupos económicos de mayor dimensión que cuentan con instituciones financieras propias. Sin embargo, ninguno de ellos ocupa un lugar significativo en la creación de alta tecnología. De acuerdo con lo anterior, Grupo Elektra se encuentra en la subdivisión de *servicios financieros* de Weller (2004); caracterizada por proveer de servicios comerciales y financieros, por lo que requiere dos tipos de personal: uno altamente calificado (corporativo) y otro con un bajo nivel educativo y percepción salarial (tiendas).

Recapitulando, en el presente capítulo analizamos las diversas propuestas teóricas que nos permitieron ahondar en el proceso de desarrollo y objetivación de la estrategia empresarial, colocando el acento en el último de ellos donde intervienen diversos actores sociales en su objetivación mediados por su subjetividad, cultura y poder en el marco de estructuras sociales que no determinan sus acciones si no que a través de ellas son reconfiguradas y reinterpretadas en la interacción cotidiana. Además se analizaron las estrategias empresariales de reestructuración desarrolladas en tres ámbitos: el tecnológico, organizativo y laboral cuyo referente temporal es la década de los setenta del pasado siglo veinte, lo que nos permite contextualizar los procesos de reconfiguración dentro del sector bancario, ubicado en el sector servicios. En ese sentido la empresa objeto de nuestro análisis se ubica en el sector terciario por lo que desarrollamos un concepto ampliado de trabajo que nos permitirá analizar el trabajo no clásico que desarrollan los empleados de sistemas bancarios. En el siguiente apartado presentamos la estrategia metodológica para el desarrollo de la investigación.



CAPÍTULO III. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

El presente capítulo presenta las herramientas metodológicas para el desarrollo de la investigación, retomando el configuracionismo como estrategia metodológica. Partimos de la entrevista autobiográfica narrativa (EAN) como primer vía de aproximación a la historia y configuración empresarial continuando con la entrevista semiestructurada y la observación etnográfica. Elementos que permitirán realizar la reconstrucción articulada del objeto de estudio al considerar la estructura, subjetividad y acción; niveles de abstracción desarticulados en conceptos y sus dimensiones que al rearticularlos permitirán dar cuenta de la situación concreta que analizamos.

3.1. El configuracionismo como estrategia metodológica

El configuracionismo constituye una propuesta teórico-metodológica de aproximación a la realidad que permite analizarla como un ámbito de creación de sentido, con componentes objetivos y subjetivos. Además se aleja del determinismo, objetivismo y estructuralismo, por lo que representa una alternativa al método hipotético-deductivo.

El configuracionismo plantea el establecimiento de diversos niveles de abstracción articulados entre sí. El primero es un proceso de articulación de los conceptos adecuados para el abordaje del objeto de estudio. El segundo articula diversos términos del lenguaje común con conceptos abstractos. El tercer nivel es el del objeto mismo (De la Garza, 2002). En ese sentido, en la reconstrucción articulada los *conceptos ordenadores* pueden provenir de distintas teorías, indicando los campos de observación y las relaciones posibles entre los diversos niveles de la realidad en la situación concreta a analizar, permitiendo establecer configuraciones extraídas de la realidad misma.

Por su parte el *dato empírico* es el resultado de la reconstrucción que viene del concepto ordenador al indicador y luego al dato, es decir, el dato depende parcialmente del concepto. El dato es triplemente construido ya que depende, por un lado, de los sujetos por quienes es construido e interpretado (por quien investiga); a su vez, el encuentro en el diálogo

interrogativo supone una interpretación de la pregunta y de la respuesta. Así, el dato es construido desde la teoría, la subjetividad de los interrogados y el interrogador. En síntesis, el dato no verifica los conceptos sino que ayuda a reconstruirlos.

3.2. Síntesis de conceptos ordenadores, dimensiones y subdimensiones

Cuadro 1. Estructura, subjetividad e interacción

Conceptos Ordenadores	Dimensiones	Subdimensiones	
		Objetivación	Significado
Historia	Configuración empresarial	Origen de la empresa, cambios directivos, cultura empresarial, mercado objetivo y momentos coyunturales	Conocer el origen, los momentos coyunturales experimentados y la cultura empresarial (valores) así como su posible incidencia en la objetivación de las estrategias
Trayectoria laboral externa	Perfil sociodemográfico	Escolaridad Escuela de procedencia Sexo, Edad Número de empleos anteriores Estado Civil Lugar de origen	Conocer y analizar el perfil laboral
Trayectoria laboral interna	Ingreso a la empresa	Oferta laboral	Anuncio de la vacante (medios de difusión/relaciones sociales)
		Requisitos y procedimientos a cumplir	Procedimientos para el ingreso (evaluaciones) y su significado
	Permanencia en la empresa	Contratación Laboral	Características contractuales (elementos que influyen en la toma de decisiones: mandos medios y empleados)
		Ascenso laboral	Elementos que influyeron en el ascenso (cómo se decide promover al personal) Elementos de cambio y su significado
Salida de la empresa	Evaluación	Cumplimiento de valores y reglas para la permanencia Tipo de evaluaciones (significado y función)	
		Oferta laboral	Toma de decisiones (tentativa)

		del cambio de empleo		
Proceso de Trabajo	Sistemas tecnológicos	Software utilizado	Procedencia del software (innovación tecnológica)	
		Capacitación y actualización	Frecuencia de los procesos de capacitación y actualización	
		Interacción en el área	Toma de decisiones para la asignación y desarrollo del proceso de trabajo (aprendizaje, innovación, tiempo).	
		Interacción con otras áreas	Cargas de trabajo (polivalencia, multifuncionalidad)	
		Interacción con la dirección del área	Formas de comunicación, control, negociación y resistencia	
		Interacción con el usuario	Atención de requerimientos. Tiempo de resolución de incidencias. Formas de comunicación, control, negociación, supervisión y validación	
	Organización del trabajo	Horario de trabajo	Asignación del horario	Opinión sobre el control y cumplimiento del horario de trabajo
			Sanciones por el incumplimiento	Procesos de negociación
		Horario de comida	Asignación de horarios. (control/negociación)	
		Guardias	Asignación de guardias (control/negociación)	
Control del trabajo	Empresa	Espacio de trabajo	Tipo de organización (<i>v.gr.</i> células de trabajo) Reestructuración organizativa (tiempo, motivo)	
			Toma de decisiones para la asignación de lugares de trabajo	
			Evaluación del espacio de trabajo (control/vigilancia, estética, etc.)	
		Mecanismos de control: opinión y significado sobre las formas de vigilancia (física o virtual) y formas de negociación		
		Cultura empresarial: valores, función en la dirección y gerencia. Evaluación por parte de mandos medios y empleados		
	Dirección y gerencia del área	Mecanismos de control: (horarios, cumplimiento de fechas de entrega) y formas de		

			negociación	
		Usuario/cliente	Participación del usuario/cliente en la definición del producto (funcionalidad y validación)	
	Regulaciones del trabajo	Reglas de la empresa	Vestimenta, horarios de trabajo, políticas de confidencialidad (significado, negociación y resistencia)	
		Reglas de la dirección del área	Horario de trabajo, horarios de comida, cumplimiento con las fechas de entrega (control, negociación, resistencia)	
		Reglas de la gerencia	Reglas formales e informales de trabajo	
	Relaciones laborales	Flexibilidad laboral	Tipos de contratación	
			Flexibilidad numérica	Contratación de eventuales Recorte de personal
			Flexibilidad funcional	Tipo de sindicato Intervención del sindicato en el cambio tecnológico u organizativo; en el proceso de trabajo (métodos de trabajo, movilidad, ascenso).
			Movilidad entre turnos, polivalencia, criterios de ascenso, horas extras, trabajo en días de descanso	
		Flexibilidad salarial	Formas de pago. Bonos (puntualidad, asistencia, productividad).	

Elaboración propia con base en Pogliaghi, 2012.

3.3. Las herramientas metodológicas para la investigación

La presente investigación cualitativa es de carácter explicativo. De acuerdo con Hernández *et al.* (1998) los estudios explicativos están dirigidos a responder las causas de los eventos sociales por lo que su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste (Dankhe 1986, citado por Hernández *et al.*, 1998). En ese sentido es que se elaboró el instrumento para el ingreso a campo. Las herramientas metodológicas utilizadas son la entrevista autobiográfica narrativa, la entrevista y la observación etnográfica.

3.3.1. La entrevista autobiográfica narrativa (EAN)

La entrevista autobiográfica narrativa (*in extenso* EAN) es un método cualitativo de análisis. El interaccionismo simbólico, la fenomenología social y la etnometodología¹⁷ son las tres corrientes teóricas que nutren la EAN que parte de la hipótesis de que la narración de las experiencias personales como historia de vida sin previa preparación supone una aproximación a los hechos experimentados (Appel, 2005). La narración, la descripción y la argumentación son los tres tipos de esquema comunicativo para exponer los hechos sociales. El primero de ellos considera las coerciones narrativas que influyen en el narrador, desagregados en a) la coerción de concluir la gestalt de la narración; b) la coerción de detallar los hechos y las experiencias con secuencialidad de acuerdo a un contexto histórico y c) la coerción de la relevancia a través de la cual el narrador presenta las experiencias importantes de su vida que pondera y evalúa de forma completa.

Además de las coerciones narrativas hay cuatro principios cognoscitivos que orientan la presentación de la vida personal vinculada a 1) la perspectiva personal del narrador como dueño de su biografía, introduciendo y entrelazando a personajes y los lazos sociales que comparte con ellos regresando siempre a la narrativa personal; 2) existe un hilo conductor que vincula los acontecimientos externos a los cambios internos; 3) los marcos sociales que orientan la presentación y funcionan como escenarios y 4) la gestalt global expresada a través de la evaluación del narrador sobre su historia de vida (*Idem*: 5).

¹⁷ La primera parte de la hipótesis que la realidad social se forma y desarrolla con base en las interacciones cotidianas de los miembros de la sociedad, quienes a través de sus actuaciones interactivas –mismas que difieren entre lo planeado y realizado- producen una realidad no anticipada. Para los teóricos de esta corriente la realidad social es un proceso dinámico, desarrollada de forma interactiva, donde la identidad es inestable y se encuentra en un proceso permanente de construcción. Por lo cual, el interés principal de investigación se centra en las interacciones sociales y las secuencias interactivas de los procesos sociales.

Por su parte, la fenomenología social retoma elementos de la corriente funcionalista e interaccionista simbólica. Así, Schütz, Berger y Luckmann parten de que el saber cotidiano y las reglas naturales orientan la vida social cotidiana; es decir, la realidad social es construida por los miembros de la sociedad. Los cuestionamientos que giran en torno a esta propuesta teórica son cómo los miembros de la sociedad se apropian individualmente esas reglas sociales y cómo influyen sobre la práctica social.

Finalmente, de acuerdo con Appel (2005) la etnometodología (Schütze) y el análisis conversacional (Kallmeyer y Schütze) son un marco de referencia en cuanto al entendimiento de la situación comunicativa. Ambos se remiten al análisis formal de la presentación lingüística de las experiencias personales. La metodología de esta corriente parte del supuesto de que la narración de las experiencias personales supone una aproximación a los hechos realmente experimentados. Los teóricos de esta corriente señalan tres tipos de esquemas comunicativos para exponer los hechos sociales: la narración, la descripción y la argumentación.

La planificación y realización de la EAN comienza con la selección de la población atendiendo al objetivo de la investigación. El ingreso al campo y el contacto con posibles informantes se realiza a través de un proceso metodológico denominado *bola de nieve*. A través del análisis de las primeras entrevistas, los criterios de selección de los informantes se harán más precisos y concluirán una vez que los informantes no introduzcan nuevos aspectos sobre el temática abordada.

La forma de conducir la EAN comienza con diversas actividades orientadas a producir una situación de confianza; informando sobre el contexto de la investigación; solicitando autorización para grabar la narración asegurando el anonimato en el procesamiento de la información además de explicar el procedimiento de la entrevista. Durante la primera parte, a través de la *invitación* del entrevistador, el entrevistado narrará su historia de vida personal sin interrupciones; así el entrevistador será únicamente la escucha que realizará anotaciones, mantendrá comunicación fática (mhm) o gestual (a través de movimientos corporales acentuando con la cabeza) con el entrevistado confiriéndole seguridad y respeto por su narración.

La segunda parte de la entrevista consiste en realizar diversas preguntas por parte del entrevistador quien durante la primera fase de la EAN registró los detalles que desea profundizar, que quizá no fueron comprendidos o abordados íntegramente. De esa manera se establecen los roles de los actores involucrados en la EAN. La conclusión de la entrevista se desarrolla a través de una conversación cotidiana donde se cuestiona o invita al entrevistado a incorporar algún elemento que considere pertinente incorporar.

El proceso de análisis de la EAN se desarrolla en tres fases. La primera consiste en la transcripción de la narración de cada una de las palabras enunciadas por el interlocutor (I), incluyendo todas las intervenciones del entrevistador (E), tomando en cuenta los apoyos fáticos (mhm, aja). En este proceso el entrevistador escuchará múltiples ocasiones el material con la finalidad de realizar una transcripción detallada generando un código propio. Continuando con la descripción estructural, es decir, de segmentación de la

entrevista considerando los episodios (cada uno contiene una introducción, oraciones nucleares, trechos de narraciones detalladas, evaluación y construcción de trasfondo) más relevantes. Finalmente se realiza el microanálisis de algunos episodios.

3.3.2. La entrevista

La entrevista cualitativa es uno de los principales instrumentos utilizados en la investigación social. Dentro de la literatura metodológica se le identifica como una situación *cara a cara* donde la relación entre el entrevistador y su interlocutor se da en un ambiente artificial, es decir, es propiciada y guiada por unos objetivos de investigación. Lo anterior no significa que se busque la constatación o negación del objetivo, por el contrario se encuentra en la búsqueda y reconfiguración constante dado que el o los informantes pueden agregar elementos no considerados dentro del desarrollo teórico de la investigación. Por lo anterior es que se generará una guía de preguntas abiertas, donde se pueden integrar nuevos elementos para el análisis.

Ahora bien, las modalidades de la entrevista difieren dependiendo del autor. Para Ander Egg (1994) existen dos modalidades: la primera corresponde a la entrevista estructurada, formal o estandarizada, se realiza sobre la base de una lista de preguntas establecidas con anterioridad enunciadas siempre en el mismo orden. La segunda atañe a la entrevista no estructurada, la cual deja un margen de libertad e iniciativa tanto al entrevistado como al entrevistador. Este tipo de entrevista puede adquirir tres modalidades: entrevista focalizada (el entrevistador establece una lista de tópicos en relación a los cuales focaliza la entrevista); clínica (analiza las motivaciones y sentimientos de una persona) y no dirigida (el informante tiene completa libertad para expresar sus opiniones).

Por su parte Rubio y Varas (1999) plantean dos tipos de entrevista. La primera según el objetivo subdividida en la entrevista clínica (orientada a elaborar el diagnóstico sobre la situación o problemática psicológica del sujeto), de orientación (es un proceso psicopedagógico orientado a la comprensión y valoración del sujeto) y de investigación (su objetivo se orienta a producir información válida para el diseño de programas de

intervención social). La segunda según el grado de estructuración y directividad subdividida en entrevista estructurada o directiva (la entrevista es conducida enteramente por el entrevistador quien formula una lista de preguntas en un orden preciso) y, abierta o semiestructurada (no parte de un listado de preguntas fijas sino de un guión de temas o aspectos a tratar. El peso de la conversación recae en el entrevistado por lo que el entrevistador procura intervenir lo menos posible utilizando tácticas comunicativas que animen al entrevistado a seguir hablando, asociando ideas, recordando sucesos. En este tipo de entrevista la función principal del entrevistador es la de *tirar el hilo* del discurso del entrevistado, reorientándole cuando se aleje de los objetivos de la investigación; así mismo busca la profundidad y fluidez de la información motivando al entrevistado, la finalidad es obtener un discurso extenso, detallado y en profundidad).

En ese sentido la presente investigación realizará entrevistas semiestructuradas donde se generará una guía de preguntas abiertas algunas de ellas descriptivas, explicativas e hipotéticas con la finalidad de incentivar una narrativa o respuestas más amplias por parte del interlocutor. Para el ingreso a campo se recurrirá a la estrategia de investigación denominada *bola de nieve* con la finalidad de encontrar posibles informantes. Una vez establecidos los contactos y realizada la primer entrevista -donde se espera que surjan pistas para precisar el entendimiento de los procesos sociales- se precisarán los criterios para seleccionar a los informantes. La selección de nuevos informantes terminará cuando se hayan detectado los casos claves o cuando las nuevas entrevistas no introduzcan nuevos aspectos respecto al tema abordado.

Para la conducción de la entrevista se emprenderán actividades para producir una situación de confianza, es decir, se explicará a el o los interlocutores sobre el contexto de la investigación desarrollando una conversación cotidiana, solicitando la autorización para grabar la conversación además de asegurar el anonimato de los datos en el procesamiento de la información ya que nada tiene más peso que un contrato de confianza.

El comportamiento del entrevistador durante la entrevista será de escucha, manteniendo comunicación fática (mhm) o gestual a través de movimientos corporales (acentuación con

la cabeza) con lo que se le otorga al interlocutor la atención, seguridad y respeto por su contestación (respuesta, narración). En ese sentido, de acuerdo con Briggs (1986) la comunicación dependerá de uno o más canales abiertos de comunicación ya sean físicos (generalmente visuales y acústicos) y circuitos psicológicos entre los participantes. En todas las formas de comunicación, un número de códigos, lingüísticos y no verbales (próxicos, gestuales, etc.) debe ser compartida por el entrevistador y los entrevistados con el fin de permitir la interpretación de los mensajes (Pág. 40).

Durante la entrevista, el investigador generará nuevas interrogantes no consideradas en el diseño inicial de la guía que partirán de los aspectos abordados por el entrevistado que quizá sean poco profundizados. Las nuevas interrogantes se anotarán en la libreta de campo y se realizarán una vez que el entrevistado finalice su respuesta inmediata anterior con la finalidad de no interrumpirle pero si de retomar un aspecto recientemente mencionado. En ese sentido el investigador deberá de tener la sensibilidad, cortesía y atención para que su interlocutor no se sienta interrogado de manera abrupta, por lo que se considerará el contexto y los posibles temas *sensibles* o *indeseados* a tratar.

Un elemento primordialmente considerado es el entorno donde se desarrollará la entrevista, por lo que se concertará la reunión en el lugar indicado por el entrevistado con la finalidad de no generar inconvenientes en su desplazamiento así como de generar un entorno agradable, confiable y seguro, acoplándose a sus tiempos. Finalmente, para la transcripción de la entrevista se generará un código propio transcribiendo palabra por palabra. Segmentando o marcando las *frases nucleares* que servirán de guía o apoyo para el análisis.

3.3.3. La observación etnográfica

Además de la entrevista, otra herramienta metodológica de apoyo para el análisis será la observación etnográfica. De acuerdo con Ander Egg es un procedimiento de recopilación de datos e información que consiste en utilizar los sentidos para observar hechos y realidades sociales presentes y a la gente en el contexto real en donde desarrolla normalmente sus actividades (Kaplan, citado por Ander Egg, 1994: 197).

Por su parte Rubio y Varas (1999) la definen como la técnica de investigación mas representativa del método etnográfico; es una forma de recolección de información que se lleva a cabo el contexto donde tienen lugar los acontecimientos. El investigador observa lo que acontece, lo registra y, después analiza la información. Tres principios fundamentales sobre los que se basa son a) el principio de constancia, se refiere a la presencia de un hecho o fenómeno social a lo largo del tiempo confirmado por diversos observadores en diferentes momentos; b) el principio de control, la observación debe realizarse con instrumentos adecuados acordes con el tipo de objetivos y el objeto de estudio de la investigación y c) el principio de orientación donde toda observación debe de estar guiada por unos planteamientos teóricos y conceptuales previos que nos permitan inscribir los hechos observados en un marco sistemático de reflexión sociológica (*Ibidem*: 71).

De acuerdo con el autor existen los siguientes tipos de observación:

Según la participación del observador	Según la sistematización	Según el tiempo de información
a. Interna: observación participante.	c. No sistematizada	f. Cualitativa
b. Externa: observación no participante.	d. Sistematizada.	g. Cuantitativa
	e. Muy sistematizada	

Fuente: Rubio y Varas, 1999.

- a. La observación interna es aquella donde el investigador selecciona un grupo o colectivo de personas y convive con ellas participando en su forma de vida y en sus actividades cotidianas con mayor o menor grado de intensidad o implicación. El investigador suele recoger las actividades y comportamientos del grupo en su cuaderno de campo donde va registrando de forma descriptiva todo cuanto acontece.
- b. En este tipo de observación el investigador ni se incorpora a la vida cotidiana de un grupo a observar, ni participa de sus vivencias y relaciones. Manteniéndose, así, al margen como un espectador pasivo que se limita a registrar la información que aparece ante él, sin interacción, ni implicación alguna. En este sentido, se dice que la observación externa o no participante *no es intrusiva*, es decir, no interfiere, ni modifica la marcha cotidiana de lo observado. Simultáneamente se puede clasificar en dos variantes:

- b.1. Observación directa. Es la que el observador realiza sobre el terreno, pero sin incorporarse a la vida del grupo con el fin de no modificar su comportamiento habitual. La no intrusividad conlleva que 1) el observador pase totalmente desapercibido y 2) que el observador sea incondicionalmente aceptado en calidad de tal por los observados.
- b.2. Observación indirecta. Se basa en la observación y selección de fuentes documentales (prensa, fotografía, vídeos, archivos, biografías, etc.) y datos estadísticos.
- c. La observación se realiza sin previa estructuración en relación a qué observar.
- d. Caracterizada por la delimitación previa del campo a estudiar como los aspectos concretos sobre las conductas donde centrará su atención. Por ello el investigador establece previamente categorías de observación mismas que pueden ser modificadas (aumentadas, disminuidas, complementadas) a lo largo de la observación.
- e. Es el modelo observacional más estructurado, sistematizado y controlado dado que realiza un proceso de operacionalización de conceptos (categorías de observación) muy precisa y a partir de ellos se organizan y se registran las observaciones.
- f. Procede de forma poco estructurada y sistematizada. Es adecuada en casos en los que se precisa realizar un estudio exploratorio sobre un fenómeno desconocido; tiene como objetivo la descripción de un grupo o situación (monografía etnográfica) para su posterior interpretación y análisis.
- g. Establece categorías de observación las que se pueden fijar a partir de conceptos teóricos o de observaciones cualitativas.

Además, los medios e instrumentos utilizados para realizar la observación son considerados “elementos que facilitan, amplían o perfeccionan la tarea de observación”. Suelen considerarse cinco medios principales aunque en la práctica es posible hacer uso de algunos otros. Los más utilizados son el a) diario, b) el cuaderno de notas, c) los cuadros de trabajo, d) los mapas, e) los dispositivos mecánicos de registro (Ander Egg, 1994: 204).

- a. Es el relato, escrito cotidianamente, de las experiencias vividas y de los hechos observados. Puede ser redactado al final de una jornada o al término de una tarea importante. La extensión de las reseñas variará notablemente de acuerdo a la índole de las experiencias, los objetivos que se persigan y la modalidad del observador. Es conveniente tener presente la necesidad de objetividad, síntesis, claridad y orden en todas las anotaciones que se vayan realizando.
- b. En el cuaderno de notas se registran sobre el terreno todas las informaciones, datos, fuentes de información, referencias, expresiones, opiniones, hechos, etc., que pueden ser útiles para la investigación y para la redacción del diario de campo.
- c. Los cuadros de datos permiten la recolección de información para su uso estadístico.
- d. Los mapas ayudan a ubicar gráficamente el área observada. El mapa puede existir previamente o ser elaborado por el investigador donde puede ubicar las principales instituciones de valor social (iglesias, hospital, gobierno, escuelas) junto con los

principales accidentes geográficos (ríos, lagunas) y vías de comunicación (camino, puertos).

e. Los dispositivos mecánicos pueden ser la cámara fotográfica, de video o grabadora.

De acuerdo con lo anterior la presente investigación cualitativa utilizará la observación como herramienta metodológica que será *externa, observación no participante-directa* y sistematizada. Para ello se utilizarán el cuaderno de notas, diario de campo, mapas y dispositivos mecánicos como la cámara fotográfica y grabadora para el registro. De los dispositivos mecánicos anteriormente señalados se colocará particular énfasis en la fotografía.

3.3.3.1. La fotografía

La fotografía ha sido vista “tradicionalmente como un sinónimo de verdad, de *testimonio irrecusable* o de espejo de la realidad, pero un acercamiento más cabal nos muestra que, como toda creación humana, pasa por la interpretación y por múltiples factores que la instauran como testimonio *subjetivo*, puesto que es el sujeto que la crea quien la dota de una acción o un efecto determinados” (Escorza, 2008: 5).

En este sentido la fotografía, como método de investigación, es considerada un documento histórico, como una huella, como la impresión de una realidad en un soporte bidimensional, *sui generis* ya que es un proceso de representación ficcional debido a que es imagen que alguien tomó para decir algo; es apariencia y ficción, pero ficción no necesariamente es falsedad (*Ibidem*: 7-8).

Para ser abordada es necesario conocer la historia que le subyace; “observarla y explicar la trayectoria que ha seguido desde su creación”, lo que implicaría situarla bajo tres coordenadas metodológicas:

01. La realidad fotografiada (el objeto). Es el momento de la toma, es decir, la representación de una “realidad” que se capta a través de la lente de la cámara donde el vocablo re-presentación significa volver a estar frente a la realidad. Para su abordaje es preciso considerar los códigos de la imagen en una triple articulación:

- a. *La imagen denota*. La captura de significaciones unívocas, es lo “objetivo”, lo que se ve a simple vista.
 - b. *La imagen connota*. Involucra varios modos posibles de interpretación; sugiere significados que no necesariamente son explícitos. La connotación de una fotografía varía dependiendo del contexto cultural, pues ninguna imagen es completamente neutra u objetiva. En la connotación intervienen la interpretación iconográfica y los elementos simbólicos de la imagen.
 - c. *La imagen tiene contexto*, es decir, el tiempo y espacio: lo que sucede dentro de la foto, alrededor de esta y del momento de la toma.
02. El fotógrafo es el sujeto que realiza la toma, quien es producto de su tiempo y espacio. Desde el momento en que hace una selección y encuadre, oprime el obturador, hasta la impresión en papel o puesta en circulación de sus imágenes, el sujeto otorga a su obra su propia forma de expresión. Elige el tema, el encuadre, la luz, la velocidad, la composición; en él existe una intención.
03. La tecnología que permite esa toma (el medio). Concretamente se hace referencia a la técnica. Aquí se consideran los artefactos que permiten la interacción entre la cámara y el fotógrafo (*Ibidem*: 13).

El uso de la fotografía como documento para el análisis tiene dos diferencias fundamentales debido a que existen *aquellos que hacen historia con fotografías* y *los que hacen historia a partir de las fotografías*. Los primeros se encuentran en los textos de historia o de otras disciplinas donde un discurso realizado por especialistas es aderezado con fotos, con el propósito de hacer atractiva la publicación a los ojos de los potenciales lectores. Así, las fotografías pueden estar vinculadas o no al texto, desempeñando una función de *ornamento*.

El segundo caso consiste en “la relación dialéctica indisoluble entre la imagen y la palabra” (Mraz, 1998; citado por Escorza, 2008: 11), es decir, cuando las fotografías por sí mismas generan un discurso histórico en el que se plantean preguntas y problemas, y son consideradas como un testimonio valioso. Por ello es preciso diferenciar entre *la historia de la fotografía* y *la historia a través de la fotografía*. En el primer caso se toman en cuenta los documentos fotográficos, las técnicas, los fotógrafos. En cambio, en el segundo se toma a la fotografía como instrumento de investigación. Imagen con un valor documental que puede usarse para estudios en diferentes disciplinas, por lo que la presente investigación retomará el segundo objetivo.

3.4. El trabajo de campo

En los apartados anteriores que integran el presente capítulo se presentó la estrategia y herramientas metodológicas para el desarrollo de la investigación. A continuación se detalla el uso que se efectuó de las diversas herramientas metodológicas.

La presente investigación tiene como *objetivo general* explicar cómo se objetivan las estrategias empresariales de reestructuración en el ámbito tecnológico, organizativo y laboral en el área de sistemas de Banco Azteca. Planteando como *objetivo específico* identificar los factores asociados al proceso de decisión por parte de los mandos medios y empleados así como las formas de control y resistencia. La interrogante que guía del presente análisis es ¿qué factores permitieron u obstaculizaron la objetivación de las estrategias empresariales de reestructuración en los ámbitos tecnológico, organizativo y laboral en el área de sistemas de Banco Azteca?.

La selección de Banco Azteca como empresa objeto de nuestro análisis atiende a que es una institución de banca múltiple en México que surgió en un contexto de globalización, donde el uso particular de las tecnologías de la información reconfiguraron la actividad tradicional bancaria. En ese sentido nuevas profesiones y nuevos actores fueron incorporados dentro del proceso laboral. Los ingenieros, técnicos, proveedores y diversos miembros del staff que integraron el área de sistemas fueron parte central en el proceso de implementación bancaria. Desde entonces el área de sistemas se colocó como un área medular para el funcionamiento del negocio; donde se desarrolla *un trabajo no clásico* dentro de una empresa no clásica, es decir, orientada al sector de los servicios bancarios.

Por lo que el *cliente* cobra centralidad dentro del proceso productivo debido a que en la economía del tiempo es quien controla, evalúa, válida, retroalimenta y reconfigura el servicio. En ese sentido la presente investigación se enfocará en el tres subáreas que integran el área de sistemas de Banco Azteca. Las subáreas seleccionadas son centrales y se encuentran concatenadas en el proceso productivo.

Para el desarrollo de la investigación se recurrió a la EAN como primer herramienta metodológica orientada a obtener una aproximación a la historia empresarial y su configuración cultural. El contacto se estableció a través de la estrategia denominada *bola de nieve* donde un informante clave generó el contacto. Las dos entrevistas se concertaron vía telefónica y se realizaron en lugares cercanos al lugar de trabajo y residencia de los entrevistados. En ambos casos se generó un ambiente de confianza (desarrollando una conversación previa) y seguro (en un entorno físico confiable); explicando el objetivo de la investigación y el resguardo de la identidad para seguridad de los informantes. Además se solicitó el permiso para utilizar medios digitales de registro (grabadora) y se explicó la forma de conducción de la entrevista estableciendo así los roles: durante la primera parte el entrevistado narraría su vida, proceso durante el cual el entrevistador registraría en su cuaderno de notas las interrogantes que ahondaría durante la segunda parte. Una vez delineado el proceso anterior se realizó una pregunta que invitará al entrevistado a narrar su historia.

Durante la narración se mantuvo comunicación fática (mmm, aja) y gestual con el entrevistado con la finalidad de transmitirle atención y escucha respetuosa hacia su narración. Una vez que el narrador finalizó se procedió a desarrollar la segunda parte donde el entrevistado tuvo particular cuidado en relación a los puntos considerados sensibles. Finalmente a través de la interrogante ¿hay algo que quisiera agregar? se invitó al narrador a incorporar nuevos elementos, en ambos casos la respuesta fue negativa por lo que se finalizó la grabación y se sostuvo una charla amena con cada uno de ellos a quienes semanas después se entregó el material (grabación y análisis).

La importancia de los informantes radicó en que cada uno de ellos se encontró en niveles jerárquicos y espacio físico-temporales diferidos dentro de la empresa, lo que permitió la reconstrucción articulada de la historia laboral personal y empresarial, complementada con la historia oficial. Debido a que los elementos proporcionados por cada uno de ellos fue suficiente, no se consideró necesario realizar un número mayor de entrevistas.

Además de las dos EAN se realizaron diez entrevistas semiestructuradas en las tres áreas seleccionadas. Previamente se desarrolló un guión de entrevistas con preguntas abiertas, algunas de ellas descriptivas, explicativas e hipotéticas con la finalidad de incentivar una narrativa o respuestas más amplias por parte del interlocutor. El primer contacto dentro del área se realizó a través del informante clave quien generó el primer contacto con las EAN.

El nuevo informante estableció tres contactos a nivel gerencia dentro del área. Gestionando además la realización de las entrevistas dentro de la empresa, lo que permitió realizar simultáneamente la observación etnográfica externa: no participante-directa. Una vez realizada la primera entrevista con el gerente del área, se solicitó el permiso y contacto con miembros de su equipo en diversos cargos. De esta manera se realizaron nueve entrevistas a gerentes, desarrolladores y analistas dentro de las tres áreas seleccionadas, finalizando con la directora de las tres áreas de sistemas. A continuación se presentan los datos detallados:

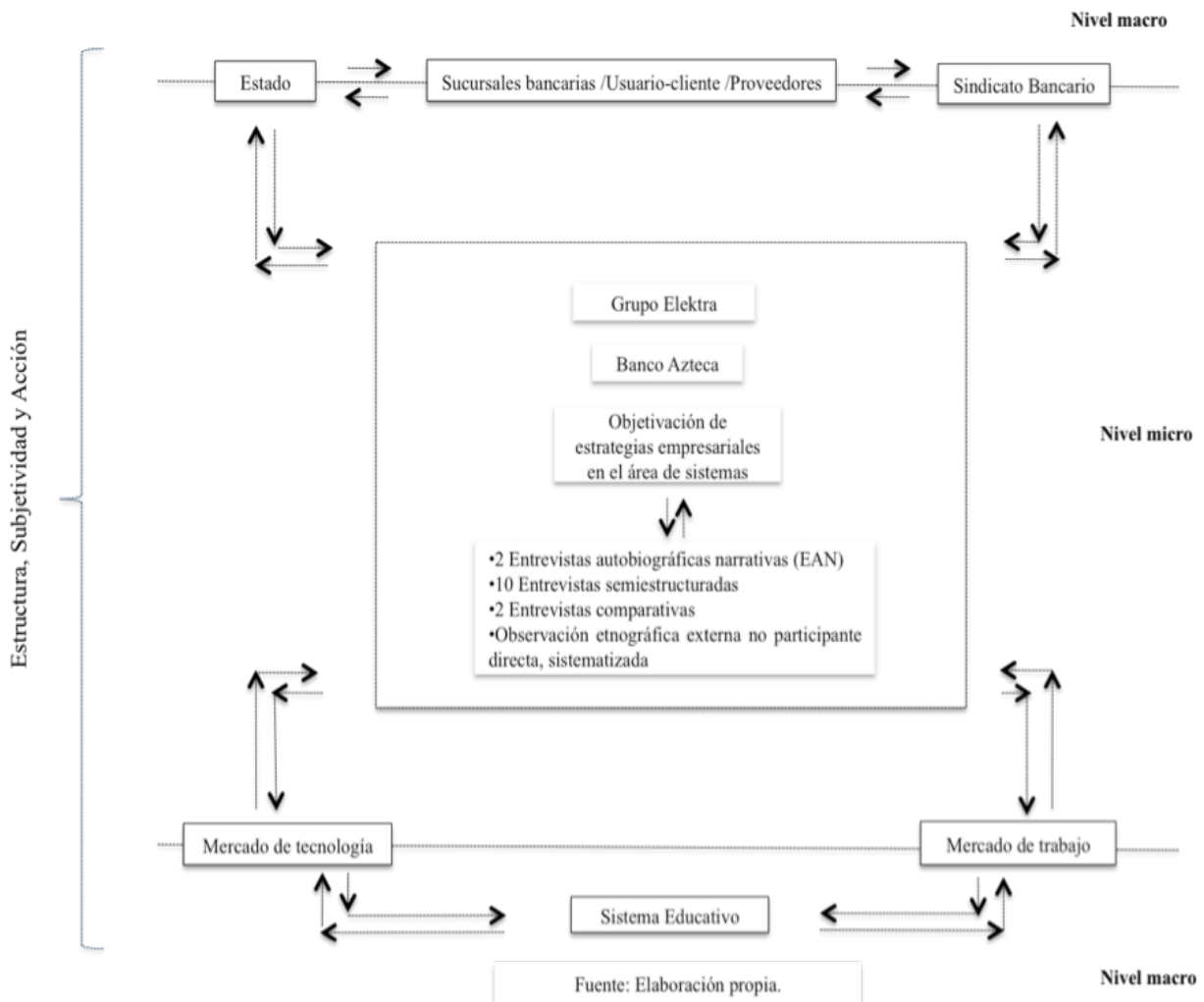
Herramientas metodológicas

Herramienta Metodológica	Número de Entrevistas	Número/Código	Puesto
EAN	2	EAN 1	Gerente
		EAN 2	Gerente
Entrevistas semiestructuradas en el área de Sistemas de Banco Azteca	10	Entrevista 1A	Gerente
		Entrevista 2A	Gerente
		Entrevista 3A	Líder de Proyecto
		Entrevista 4A	Líder de Proyecto
		Entrevista 5A	Gerente
		Entrevista 6A	Desarrollador
		Entrevista 7A	Líder de Proyecto
		Entrevista 8A	Desarrollador
		Entrevista 9A	Desarrollador
		Entrevista 10A	Director
Entrevistas semiestructuradas al personal del corporativo de Elektra	3	Entrevista 1E	Gerente
		Entrevista 2E	Gerente
		Entrevista 3E	Analista

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con lo anterior se realizaron **dos** EAN, **diez** entrevistas semiestructuradas a personal con diverso grado jerárquico dentro de las tres áreas seleccionadas de sistemas del corporativo de Banco Azteca y **tres** entrevistas a personal del corporativo de Elektra con la finalidad de contrastar únicamente las relaciones laborales entre empresas, realizando un total de 15 entrevistas que fueron trianguladas con la observación etnográfica cuyos datos registrados en el diario de campo se abordarán en el capítulo analítico. Además se obtuvieron algunos elementos gráficos como mapas de las diversas áreas y fotografías cuya incorporación se realizará de igual forma a lo largo del capítulo quinto. A continuación se presenta el marco metodológico de referencia para el abordaje del objeto de análisis.

Marco Metodológico de Referencia (MMR)



CAPÍTULO IV. CONFIGURACIÓN HISTÓRICA DE GRUPO SALINAS

La configuración empresarial de Grupo Salinas se remonta a principios del siglo pasado; sin embargo sería durante la década de los setenta y ochenta cuando se desarrollaría un proceso de reconfiguración empresarial derivado de la crisis estructural finisecular que confluiría con el cambio de dirección empresarial; periodo durante el cual Estado y empresa reconfigurarían sus estrategias. El primero implementaría un modelo neoliberal; a través de la reforma constitucional privatizaría diversas empresas del sector estatal, proceso que colocaría como actor preponderante al sector empresarial.

Por su parte, la dirección empresarial reconfiguraría sus estrategias orientadas en un primer momento a subsistir a la crisis coyuntural. En la década siguiente adquiriría a través de un proceso de licitación pública a Imevisión que constituiría TV Azteca. El viraje empresarial hacia el sector de las telecomunicaciones implicó la incorporación de nuevos directivos, la reconfiguración cultural y la transformación de las relaciones de poder entre Estado y empresa.

Por lo que el poder empresarial se ubicaría en ascenso además de registrar un amplio crecimiento a través de la adquisición o creación de nuevas empresas. Estrategias empresariales orientadas a la expansión y competitividad a través de la diversificación de productos y servicios en un contexto global. Elementos de análisis desarrollados en el presente capítulo.

4.1. Los orígenes de Grupo Salinas

De acuerdo con la historia oficial¹⁸ la configuración empresarial de Grupo Salinas comenzó en 1906 en el estado de Monterrey con el establecimiento por parte de Benjamín Salinas Westrup de una fábrica de camas de latón, conformando en los años veinte la primer tienda Salinas y Rocha (*in extenso* S&R) trasladada a la ciudad de México una década más tarde

¹⁸Los datos presentados en este apartado fueron obtenidos de Salinas, 2013a, 2013b, 2013c; Grupo Salinas, 2014b y 2014c; Grupo Elektra, 2014a, 2014b y BMV, 2011.

bajo la dirección de Hugo Salinas Rocha. Gestión caracterizada por reestructurar los horarios, precios, sistema de crédito y una cultura empresarial agreste; motivo por el cual fundaría en 1950 Elektra Mexicana, S.A. de C.V., debido a las diferencias que enfrentaba con el consejo de administración de S&R que le removería del cargo en 1960.

En sus inicios Elektra se dedicaba a la elaboración de radios y el ensamble de televisores importados de Estados Unidos, productos comercializados a través de la venta por catálogo promocionada por vendedores de casa en casa con un sistema de pago en abonos; emulando las estrategias comerciales desarrolladas por S&R. Hugo Salinas Price sería el director de la nueva empresa quien inauguraría la primer tienda donde además comercializaba muebles y electrodomésticos bajo un sistema de crédito que sería suspendido durante la década de los setenta y ochenta como consecuencia de la crisis económica coyuntural.

Continuando con la tradición familiar se integraría a laborar como gerente de importaciones Ricardo Salinas Pliego (*in extenso* RSP) quien trabajaría de manera conjunta con su padre para superar la crisis económica que enmarcó la década de los setenta y ochenta así como las presiones bancarias que exigían la liquidación de los prestamos por lo que desarrollaron una estrategia de reestructuración financiera que suspendió el sistema de crédito por pago de contado y redujo el stock de mercancías de 2,000 a 300 unidades de inventario limitadas a productos básicos como muebles, línea blanca y electrónica (Salinas, 2013c).

En 1987 Ricardo Salinas sería designado como nuevo director cuyo estilo contrastaría con el de su antecesor debido a que “mientras Don Hugo fue siempre diplomático, Ricardo tuvo un tono directo que algunos consideraron un tanto rudo” (*Ibid.*). El nuevo director es contador público egresado del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) con una maestría en Negocios por la Universidad de Tulane. Incursionó previamente en el ámbito restaurantero y los sistemas de comunicación multilínea en su natal Monterrey.

De acuerdo con su biografía a través de la tradición familiar donde se socializaban ciertos valores adquirió a temprana edad una cultura empresarial emprendedora, versátil; abierta a

nuevos retos y expectativas; patrimonialista, agreste; caracterizada por la necesidad de introducirse en nuevos mercados principalmente los cercanos a Estados Unidos. Cultura empresarial característica del estado regiomontano:

“Me lanzaron a tierna edad, tenía como unos 8 o 9 años. Un día estábamos en mi casa, en la tarde y llegó un enjambre de abejas y se posó en el árbol. Entonces, mi tío Guillermo tomó una caja de cartón, pescó las abejas y luego compró una caja de panal. Al rato teníamos un panal y daba miel, después ya eran varios. Dijo bueno, ¿qué hacemos con tanta miel? Pues hay que venderla’. Allí anduve por la colonia con mi carrito, vendiendo miel. Mi papá me hizo unas tarjetas: ‘Vendo miel pura’ y puso allí mi foto. Me daba mucha pena al principio, pero creo que fue una experiencia muy formativa porque finalmente tienes que salir, pero es un esfuerzo importante. Es una experiencia que tengo muy grabada, después las demás aventuras son más de lo mismo: te tienes que lanzar con una idea y persistir, algunas funcionan y otras no. Unas se quedan sobre el camino, y otras tienen éxito (...)”
(*Ibid.*).

De acuerdo con lo anterior, la cultura empresarial del nuevo director se hilvanó desde temprana edad en un entorno familiar empresarial regido por una cultura regional que se vio fortalecida en sus estudios superiores en el instituto tecnológico de su ciudad natal. Complementándose de manera simultánea con la experiencia laboral y su formación académica adquirida en el vecino país del norte. En este sentido se configuraría un nuevo *ethos* empresarial, más agreste, que se reconfiguraría en un momento histórico específico en donde el país atravesaba por una fuerte crisis económica lo que implicaría una reestructuración empresarial, misma que se volvería una práctica continua para dar respuesta no sólo a la crisis en un momento coyuntural, sino que sería una práctica estratégica constante para lograr la permanencia en el mercado.

La nueva configuración de la actividad empresarial de RSP retomó algunos elementos y contrastó en otros con relación a la dirección anterior. Continuó enfocándose en el sector que ocupa “la base de la pirámide”, es decir, los estratos inferiores de la distribución del ingreso (Salinas, 2008). Mercado objetivo en el que S&R se enfocó desde sus inicios y cuya visión fue complementada al retomar otros enfoques como el de C.K. Prahalad, autor del libro *The fortune at the Bottom of the Pyramid (in extenso BOP)*, quien con una visión funcionalista de la sociedad afirma que “es importante crear un ecosistema orientado al

mercado: esto propicia que la iniciativa privada, las organizaciones no-gubernamentales y los consumidores interactúen para crear riqueza en una asociación simbiótica. Cada elemento del ecosistema depende del resto, el sistema se adapta y evoluciona, y es resistente y flexible” (Salinas, 2009a: 1).

De esta manera, el gobierno quedaría excluido de este sistema (visión neoliberal) donde la interacción entre empresarios, organismos no gubernamentales y consumidores sería de apoyo (simbiosis), de beneficio mutuo. Entonces, con una visión neoliberal y una cultura empresarial agreste (configurada a través de su experiencia familiar, escolar, laboral y empresarial) el empresario ha manejado sus negocios pactando, excluyendo, limitando o sobreponiéndose al gobierno¹⁹.

La nueva configuración cultural empresarial coincidiría con el nuevo modelo neoliberal desarrollado por el gobierno federal durante la década de los ochenta y noventa. Durante los primeros años el viraje macroestructural no sería tan evidente. Comenzaría con el impulso a la reforma legislativa con la finalidad de desincorporar a las empresas del sector estatal. Posteriormente, el gobierno entrante daría continuidad promoviendo la amplia desincorporación del sector bajo el alegato de acrecentar la eficiencia, productividad y competitividad en un mundo globalizado.

En ese sentido en 1993 se lanzó la licitación pública para subastar a la empresa televisiva estatal denominada Imevisión. Proceso en el que participaron diversas empresas privadas, subastada a Radio Televisora del Centro propiedad de RSP. La adquisición de la empresa estatal reconfiguraría la actividad empresarial y transformaría paulatinamente las relaciones de poder entre Estado y empresa.

¹⁹ La relación con el gobierno –federal, estatal y local- ha variado a lo largo del tiempo. Evidenciada en las alianzas y críticas abiertas o acciones de resistencia tanto a las nuevas políticas nacionales o internacionales (véase Salinas, 2009b; 2011; Aristegui, 2012a y 2012b; CNN, 2013). Además de la participación por parte de algunos miembros de la familia Salinas (Ninfa Salinas Sada, hija de RSP, es senadora integrante de las LXII y LXIII legislaturas de la República por el grupo parlamentario del Partido Verde Ecologista de México).

La reconfiguración empresarial comenzaría con la reubicación geográfica, trasladando las oficinas de Río Frío al sur de la ciudad de México²⁰. Reubicación geográfica que estaría acompañada de un cambio de imagen al interno buscando una nueva proyección al externo. Además de la incorporación de nuevos actores empresariales quienes asumirían la dirección de Elektra mientras RSP viraba al negocio de las telecomunicaciones.

Desde entonces se han sumado múltiples especialistas en diversas áreas con trayectorias biográficas y académicas diferentes que han asumido la dirección de los diversos segmentos de negocio que se fueron conformando a lo largo del tiempo. Retroalimentando a la empresa, resignificando la cultura empresarial, compartiendo valores, otorgando respuesta a las presiones estructurales sin por ello ser únicamente sujetos que buscan acrecentar las ganancias, es decir, íntegramente racionales.

En ese sentido, la nueva configuración empresarial y estatal contrastaría con el periodo anterior, presuponiendo nuevos retos ante la globalización; por lo que las nuevas estrategias se orientarían a la modernización estructural de la empresa pública y la diversificación de productos y servicios de la privada (Elektra) a través de la creación o adquisición de empresas preexistentes que se expandirían durante la década siguiente; emergiendo en los años subsecuentes como uno de los principales Grupos empresariales del país (Alarco y Hierro, 2010; Guillén, 1996).

4.2. La configuración empresarial actual de Grupo Salinas

La adquisición de Imevisión marcaría el comienzo de una nueva etapa para Elektra. La pequeña empresa dirigida por miembros de la familia Salinas se convertiría en un poderoso conglomerado de empresas que incorporaría a colaboradores externos a la misma, desarrollando una cultura empresarial que se tornaría más agreste y competitiva interna y externamente.

²⁰ Nuevas oficinas que simultáneamente fungían como sede de campaña de los entonces candidatos presidenciales Luis Donaldo Colosio y Ernesto Zedillo (EAN 1 y EAN 2).

La configuración de Grupo Elektra comenzó con la adquisición de S&R en 1999, conformando así el segmento comercial donde se desarrollaban prácticas financieras a través de la asignación de créditos al consumo expedidos por Guardadito. Empresa subsidiaria de Elektra que en alianza con la entonces denominada Banca Serfin aperturaba cuentas de ahorro bancario; registrando en 1999 un total de 967, 000 cuentas de ahorro, mismas que se podían habilitar con una cantidad mínima de veinte pesos (Grupo Elektra, 1999a: 33).

La configuración de Banco Azteca fue la concretización formal ante la Secretaría de Hacienda de una práctica financiera que registraba la empresa a finales del siglo pasado con el apoyo de Elektra (ventas a crédito) y Banca Serfin (cuentas de ahorro). De acuerdo con lo enunciado por los directivos, su creación distó de ser sencilla debido a que el sector al que se enfocarían, es decir, los clientes de la BOP “era gente inexistente para el radar crediticio y, en resumidas cuentas para cualquier radar, incluida Hacienda, pues la mayoría de ellos no pagaban impuestos” (Echarte, 2013: 161).

Después de un largo proceso que duró dos años y requirió de múltiples trámites y procedimientos²¹, en abril de 2002 Banco Azteca, S.A. recibió su primera licencia bancaria con una duración de diez años. Desde entonces ha registrado un amplio crecimiento²² dentro del sector financiero que se orienta a las microfinanzas²³.

²¹ El proceso de constitución de Banco Azteca, S.A., requirió de cuatro pasos: 1) Por solicitud de Serfin se abrió el sistema de programación desarrollado por la empresa en donde se creaba y organizaban los registros financieros de los clientes para que los auditores y terceros examinaran los registros y cuentas. 2) El segundo paso consistía en obtener la autorización por parte del gobierno mexicano para “echar a andar el programa de bursatilización de la deuda activa al mercado público” por lo que el acercamiento se dio a través de Nafinsa. 3) El siguiente paso fue obtener la calificación crediticia por parte de las agencias de calificación. Fitch Investor Service otorgó una AA y Duff & Phelps aprobó una calificación de MAA. 4) Finalmente el banco debía patrocinar la emisión de bonos: la empresa contemplaba la venta de los rendimientos de sus préstamos y emitir documentos a cambio, en otras palabras venderían la deuda activa en el mercado financiero. De esta manera “los inversionistas que compran los bonos son quienes corren el riesgo, pero los bancos tienen que ser diligentes pues al patrocinarlos ponen en juego su reputación” (Echarte, 2013: 162-163).

²² En 2011 contaba con 2.6 millones de cuentas de crédito y 13.7 millones de depósitos; incrementándose en un 46% y 19% respectivamente un año después. Actualmente cuenta con 16.3 millones de cuentas de ahorro acumulando Ps. 70,116 millones en depósitos y 18.4 millones de cuentas de crédito, que representan una cartera de préstamos de Ps. 61,466 millones de pesos; ingresos que son captados a través de las sucursales de la institución de las que 1,239 son propias y 2,834 pertenecen a terceros (Grupo Salinas, 2014a, Grupo Elektra, 2013).

²³ Las microfinanzas (también denominado las finanzas populares) ha sido objeto de múltiples análisis debido a que es un sector al que anteriormente nadie se enfocaba debido a tres consideraciones fundamentales: 1) por

Banco Azteca conformaría el segmento de negocio financiero de Grupo Elektra. Diversificaría sus productos y servicios a través de la creación de Afore Azteca en 2003 y Seguros Azteca en 2004. El proceso de expansión comenzaría en Panamá (2005) continuando con Honduras, Guatemala y El Salvador (2007); Perú y Brasil (2008) y Estados Unidos con la adquisición de Advance America en 2013.



Fuente: Grupo Elektra, 2014b.

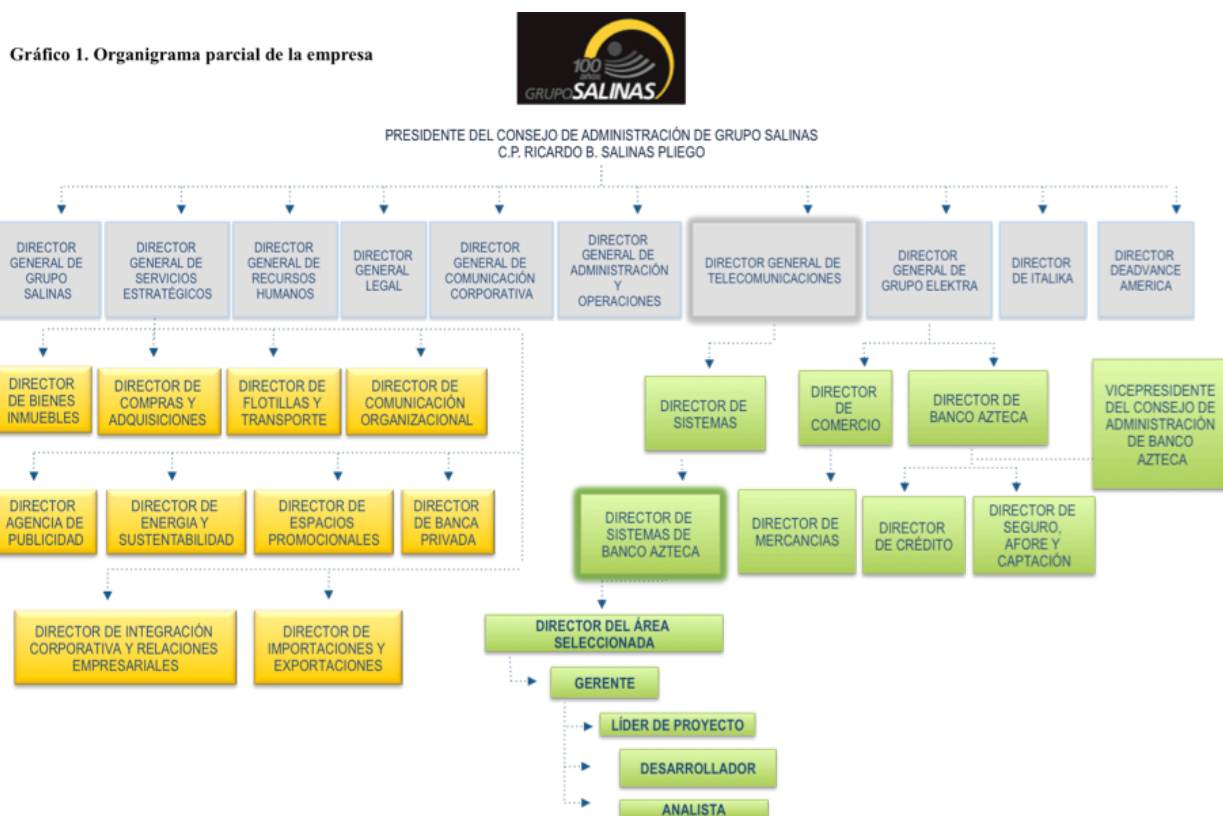
Los productos y servicios que ofrece Banco Azteca actualmente se subdividen en *captación* (guardadito, inversión azteca, socio nómina, nómina azteca, crédito y credimax) y *colocación* de prestamos personales, tarjetas de crédito, créditos comerciales, créditos grupales a través de micronegocio Azteca y el préstamo prendario a través de Presta Prenda.

A lo largo de las últimas décadas se fueron creando simultáneamente diversas empresas que conformarían el conglomerado de negocios que es hoy en día Grupo Salinas, integrado por Azteca (engloba Azteca Trece, Azteca Siete y Proyecto Cuarenta), Azteca América (empresa que opera y orienta sus contenidos a la población hispana en Estados Unidos de

el status social, 2) el costo de operación y 3) el desconocimiento de los riesgos de este nicho de mercado (Villafani-Ibarnegaray y González, 2006: 80). Aunque en años recientes continúa el debate en torno a cómo funciona la microfinanciación y si puede o no ayudar a beneficiar la vida de los pobres (tanto a las personas como a sus comunidades) (Bruhn y Love, 2009; Ehrbeck, 2014).

América), Grupo Elektra²⁴ (integrada por Elektra, S&R, Banco Azteca, Seguros Azteca, Afore Azteca, Advance América y Punto Casa de Bolsa), Grupo Iusacell (que junto con Unefon y Totalplay ofrece servicios de televisión, Internet y telefonía, tanto móvil como fija) Azteca Internet e Italika (dedicada a la comercialización de motocicletas).

Las empresas que integran el grupo operan independientemente, cada una cuenta con su propia administración, consejo y accionistas, preservan independencia jurídica pero comparten una visión, valores, estrategias, un nivel tecnológico y laboral común (Grupo Salinas, 2014c).



Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa.

²⁴ Catalogada por MillwardBrown (2013) en el lugar número treinta y dos de las marcas más valiosas de la región. Actualmente cuenta con 6,397 puntos de venta, en comparación con 2,878 hace un año. El cambio se deriva principalmente de la adquisición de Advance América, que añade 2,393 puntos de venta a la compañía en el periodo. Adicionalmente se abrieron 1,112 sucursales de servicios financieros, principalmente de Elektra dinero, como parte de acciones tendientes a fortalecer aún más este segmento de negocios, y 14 tiendas Elektra. El número de puntos de venta en México es de 3,349, en EUA de 2,393 y en Centro y Sudamérica de 655” (BMV, 2013b: 3).

En la estructura jerárquica interna, RSP es el presidente del consejo de administración de Grupo Salinas. En el segundo nivel jerárquico se encuentran las áreas directivas, también conocidas como despachos o servicio de proveedores internos del grupo²⁵.



Fuente: Presentación interna de la empresa, (Grupo Elektra, 2013).

Los despachos o servicio de proveedores internos asesoran a todas las unidades de negocio

²⁵ El *Director general* de Grupo Salinas se dedica a la planeación estratégica y supervisión de las operaciones. El *Director general de servicios estratégicos* tiene a su cargo la dirección de bienes inmuebles (búsqueda, negociación y contratación de nuevos sitios y obra civil [construcción y/o remodelación, adecuación para la entrega al usuario final]; la dirección de compras y adquisiciones (compra de equipo de empresa y corporativo [subestaciones, aires acondicionados, mueblería, anuncios, equipamiento para nuevos sitios], servicios de mantenimiento entre otros); la dirección de flotillas y transporte (encargada de la adquisición de autos para la asignación únicamente del personal operativo y/o de geografía que incluye a directores, jefes de área, gerentes y analistas que como parte de su actividad tienen que desplazarse a sucursales. La asignación de la unidad vehicular es en función del rango jerárquico *v. gr.* los directores generales, de departamento y jefe de área seleccionan entre un auto o camioneta cuyo valor oscila entre los 500, 400 y 250 mil pesos respectivamente. A los gerentes sin y con personal a cargo se les asigna un auto con un valor entre los 180 y 150 mil pesos, por su parte a los analistas se les asigna un auto utilitario de la empresa. En el caso de los tres primeros niveles se asigna únicamente la unidad, en contraste con los siguientes niveles a quienes se les paga la tenencia, llantas, mantenimiento y verificación); la dirección de comunicación organizacional (encargada de la difusión a través de medios impresos y electrónicos como pantallas, portal interno, correo electrónico, salvapantallas); la dirección de agencia de publicidad; de energía y sustentabilidad; de espacios promocionales; de banca privada; de integración corporativa y relaciones empresariales y la de importaciones y exportaciones.

La *Dirección general de recursos humanos* es la encargada de la atracción de talentos. Realiza el proceso de selección de personal: entrevistas, aplicación de evaluaciones psicométricas y contratación de personal.

La *Dirección general legal* es la encargada de los contratos y convenios legales. Una de las subáreas que la integran es Relaciones Laborales, responsables de los finiquitos de los empleados. Otra área es la Temas Legales de Geografía, es decir, aquellos que se vinculan en las sucursales de los diversos estados del país de diversa índole (laboral, civil).

La *Dirección general de comunicación corporativa*.

La *Dirección general de administración y operaciones* (tiene a su cargo la dirección general de seguridad; de nóminas y seguridad social; de administración central y temas fiscales).

La *Dirección general de finanzas*.

La *Dirección general de sistemas y telecomunicaciones* (encargada de los sistemas de comunicación vía satelital, protocolos de comunicación interna entre sucursales y corporativo; respaldo de información, entre otros).

En el tercer nivel de la estructura jerárquica se encuentran los directores generales de Azteca, Grupo Iusacell, Italka, Azteca América y Elektra (encargado de coordinar las direcciones comercial [tiene a su cargo la dirección de mercancías] y financiera [tiene a su cargo la dirección de banco azteca, seguro, afore y captación]).

que integran el Grupo. Internamente se conocen como áreas amarillas o neutras debido a que no generan ni pérdidas ni ganancias, únicamente proveen de servicios profesionales internos a las áreas verdes que sí generan ganancias. Idóneamente para la empresa ninguna de las áreas debe de generar pérdidas (áreas rojas).

Las áreas objeto de nuestro análisis forman parte de la dirección de sistemas que es parte de la dirección general de telecomunicaciones del Grupo que ha generado valores compartidos para las empresas que le integran. Los valores que *rigen la conducta* son nueve desagregados en dos. El primero engloba la honestidad, la inteligencia y la ejecución; considerados como “condiciones imprescindibles y no negociables”. El segundo grupo se integra por los seis valores restantes, considerados como “cualidades que hacen que algunas personas destaquen” (Grupo Salinas, 2014a):

Las condiciones imprescindibles son:

- *Honestidad*. Ser honesto es ser íntegro, implica congruencia entre lo que uno siente, piensa, dice y hace. La honestidad permite establecer una relación de confianza y respeto indispensables para trabajar en equipo.
- *Inteligencia*. La inteligencia es la capacidad para comprender, aprender y asociar ideas. Requiere destreza y habilidad para adaptarse a situaciones nuevas o para encontrar soluciones a problemas. Hay distintos tipos de inteligencia; debemos identificarlas y aprovecharlas. Nuestro trabajo exige equipos que transmitan energía y se comprometan con un esfuerzo común y claro.
- *Ejecución*. El trabajo personal debe estar orientado a cumplir objetivos concretos y debemos hacernos responsables de ellos. Necesitamos comprometernos para cumplir nuestras asignaciones a tiempo, apegados al presupuesto y con calidad. Sólo así podremos crear la confianza y el respeto mutuo que exige el trabajo en equipo.

Las cualidades para destacar son:

- *Excelencia*. Pasión por hacer las cosas bien, rápido y a la primera. Nuestros colaboradores deben ser los mejores en su especialidad y hacer las cosas con entrega total, con energía y con atención a los detalles.
- *Aprendizaje*. Enfrentar el cambio y prepararse para un ambiente de constante transformación. Aprender es llenarse de energía, adaptarse para ser competitivo, evitar el estancamiento, progresar. Y para ello es indispensable aprender continuamente de los errores.
- *Equipo*. Es indispensable trabajar en equipo: esforzarse en conjunto para lograr una meta. Trabajar en equipo requiere una definición clara de los objetivos. Obliga a complementar enseñanzas, estilos y experiencias para maximizar el resultado. Implica respetar y escuchar opiniones.
- *Rápido y simple*. Es importante realizar las tareas de manera rápida y sencilla, eliminar funciones y procesos innecesarios, vivir con sentido de urgencia. Las cosas sencillas se

enseñan y aprenden con rapidez. La búsqueda de la perfección puede ser enemiga de la rapidez y la sencillez.

- *Enfoque al cliente.* El cliente debe ser nuestro centro de atención. Debemos investigar de manera permanente los distintos segmentos del mercado para conocer mejor y para satisfacer siempre las necesidades de cada cliente.
- *Generosidad.* Amar la comunidad en que vivimos y mejorar sus niveles de salud, educación y la ecología. La generosidad comienza por la propia casa, con la familia; sigue con nuestros compañeros de trabajo y se extiende a la comunidad. Generosidad no es simplemente regalar. Debemos dar información y medios para que cada quien se supere con su propio esfuerzo (*Ibid.*: 34-35).

Valores socializados a través de conferencias, medios impresos y digitales que expresan la cultura empresarial del grupo cuya visión trasciende el ámbito de la ganancia. Incorporan las características que debe reunir quien realice el proceso de trabajo y cómo debe desarrollarse el mismo. Sin embargo la cultura empresarial plasmada en los valores no sólo busca limitar, controlar u orientar el comportamiento cotidiano, pretende generar una identidad entre los miembros de las diversas áreas que integran el corporativo a través del trabajo en equipo. Generando confianza, respeto mutuo sin que se reduzca la calidad ó incrementa el tiempo requerido para el desarrollo productivo que coloca como actor central al cliente.

La cultura empresarial sintetiza los valores compartidos que han sido interpretados, resignificados y reconfigurados por las generaciones de la familia Salinas y los nuevos directivos. Cultura emprendedora que exalta el rol del empresario orientado no sólo a acrecentar su capital, sino a generar identidad y legitimar su actividad por lo que coloca el énfasis en la legalidad, el esfuerzo y la dedicación laboral desempeñada por individuos responsables, educados, calificados y autónomos capaces de generar soluciones creativas ante los problemas y riesgos que se suscitan en el día a día. Valores culturales que nos servirán de apoyo y guía para el análisis.

CAPÍTULO V. OBJETIVACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES EN EL ÁREA DE SISTEMAS DE BANCO AZTECA.

En el capítulo anterior se presentó la configuración empresarial de Grupo Salinas articulada con la crisis coyuntural finisecular y el proceso de privatización del sector estatal que transformaría las relaciones de poder entre Estado y empresa. Procesos de cambio que derivaron en la reconfiguración cultural empresarial.

El presente capítulo retoma la cultura empresarial que articulada con las estructuras, subjetividades y acciones de los mandos medios y empleados nos permitirán explicar cómo se objetivan las estrategias empresariales. En ese sentido el primer apartado presenta la importancia del sector bancario, desagregándolo para fines analíticos en la parte *front-end* y *back-end*, siendo esta última en la que colocaremos el acento dado que es un área medular que permite funcionar al banco.

En el segundo apartado se presenta el perfil de los mandos medios y empleados así como su ingreso a la empresa con la finalidad de explicar qué factores permitieron u obstaculizaron la objetivación de las estrategias en los ámbitos tecnológico, organizativo y laboral, elementos articulados en los tres apartados siguientes que nos permitirán analizar los procesos de decisión y las formas de control, negociación y resistencia. Elementos que nos permitirán rearticular la realidad analizada.

5.1. La importancia del sector bancario

Actualmente, el sector financiero es uno de los ejes articuladores de la economía a nivel nacional e internacional. Las operaciones financieras que diariamente se desarrollan en él y a través de él atañen desde las grandes empresas hasta el ciudadano de a pie. En su paso involucran a miles de actores quienes a través de su labor permiten su permanencia y evitan un colapso mundial.

Una parte del sistema financiero es la banca múltiple. Las actividades desempeñadas pueden abarcar la administración del ahorro e inversión (v. gr. empresarial, familiar, personal); la asignación de créditos (v. gr. empresariales, personales, hipotecarios, de nómina, automotrices) y servicios (v. gr. afore; seguro de vida contra daños, accidentes y enfermedades). Todo ello a través de la creación de cuentas o emisión de tarjetas y/o chequeras con lo que permiten el flujo de los recursos financieros a través de diversos sistemas de pago los cuales pueden ser físicos (a través de la circulación de billetes y monedas) o virtuales (a través del procesamiento de transferencias electrónicas, cajeros automáticos, domiciliaciones de pagos y/o servicios, entre otros) dentro y fuera del país.

En ese sentido las características tecnológicas, organizativas, laborales y culturales diferirán de una entidad bancaria a otra. Cada una le conferirá un uso específico, otorgándole un significado particular a la actividad laboral bancaria; desarrollando estrategias particulares a partir de los diversos elementos que se quieren transmitir y en función del sector al que se orientan debido a que la actividad bancaria es una actividad permeada de significados donde la confianza, la ética, la seguridad y la protección al ahorro externo pueden generar o limitar la captación de los recursos al interno.

Es por ello que el rol que adquiere el *cliente* se vuelve central debido a que es él quien decide dónde, cómo y cuándo crear y/o cancelar una cuenta de ahorro o inversión en cualquiera de sus múltiples vertientes. Sin embargo, para que la actividad bancaria se desarrolle cotidianamente existen dos partes con diferentes procesos en su implementación.

La primera atañe a la parte *front-end*, desagregada en múltiples elementos. La parte *front-end* se incorpora –aunque no únicamente- en la sucursal, espacio físico ubicado en diversas partes geográficas, donde confluye un número diverso de personal con diferentes funciones (v. gr. gerentes, cajeros y otros funcionarios) quienes generan el primer contacto con el cliente. A través de la información proporcionada por ellos, la atención y el servicio así como la evaluación de la conveniencia –atendiendo a los intereses personales, empresariales, familiares o de diverso orden- el cliente decidirá si es conveniente o no establecer una *relación mercantil* con la institución.

Las posibilidades de que el cliente aperture o no una cuenta bancaria en la primera institución que visita puede ser variable. Una vez tomada la decisión el proceso a desarrollar por los empleados bancarios implicará una amplia interacción con la parte *front-end* que engloba las pantallas (visualizadas, por ejemplo, a través de los monitores de los equipos de cómputo) a través de las cuales se ingresarán al sistema de la institución bancaria los datos del cliente. A partir de ese momento el sistema bancario resguardará – además del dinero- la información ingresada y otorgada por el empleado de la sucursal y el cliente, respectivamente. Además de generar un historial financiero y crediticio dentro y fuera de la institución.

Entonces, la apertura de una cuenta bancaria (de ahorro, inversión u otro) le conferirá al cliente el acceso y consulta de los diversos productos y servicios que le ofrece la entidad seleccionada. El uso de los recursos financieros puede ser de manera física o virtual. En ese sentido es pertinente realizar un breve señalamiento: el acceso, el uso o la consulta de los recursos financieros siempre conlleva una parte física, tangible, material. La variante es el tipo de relación que se establece dado que puede ser cara a cara, es decir, personal; o a través del autoservicio.

En la primera, el cliente puede asistir directamente a la sucursal en donde interactuará con diversos actores mediados por sus subjetividades permeadas de significados y significantes; donde la relación será cara a cara, es decir, de manera personal y directa. Ahí, en la sucursal serán los diversos actores bancarios quienes realizarán el servicio con la intervención activa(1)/“pasiva”(2) del cliente; quien (1) confiere el producto (dinero) y/o (2) solicita y controla el servicio (v. gr. apertura del servicio, depósito, retiro, cancelación, aclaraciones, entre otros)²⁶.

²⁶ Para fines analíticos se diferencié la parte activa/pasiva del cliente, aunque es pertinente enfatizar que la actividad bancaria no puede realizarse sin él, únicamente en ciertos procesos será el actor laboral bancario quien realice la mayoría de ellos como por ejemplo en una apertura o cancelación de cuenta, en donde el empleado realizará los procesos para cumplir con la solicitud del cliente, quien finalmente supervisará y/o reconfigurará el proceso.

En caso contrario el cliente puede hacer uso de los recursos bancarios como los cajeros automáticos, los sistemas de banca en línea (también denominados banca en casa) o los sistemas telefónicos (fijo o móvil). En cualquiera de estos sistemas el cliente utiliza un recurso físico que puede ser el cajero automático o las llaves, netkeys o token para el ingreso al portal bancario (a través del uso de su computadora y/o herramienta telefónica). En ese sentido el cliente –a través del uso de los diversos elementos físicos (cajero, netkey, computadora o teléfono)- ingresará, consultará, transferirá, pagará los productos y/o servicios que desee realizar.

De esta manera, el uso de los recursos bancarios incorporará al cliente activamente dentro del proceso productivo debido a que depende de él y de sus habilidades la obtención del servicio. Sin embargo la participación activa del cliente se desarrolla de manera indirecta, es decir, sin una relación cara a cara, con la única interacción entre el elemento físico, el sistema bancario (que resguarda la información; solicita el relleno de formularios entre otros) o –dependiendo del caso- la comunicación telefónica a través de la línea bancaria.

Lo anterior es tema basto para otro análisis, aquí lo retomamos brevemente debido a que en cualquiera de sus vertientes (física o virtual) existirá una interacción, evaluación, retroalimentación y reconfiguración constante de un elemento importante: la parte *back-end*; donde se genera, resguarda, procesa y reconfiguran los sistemas informáticos -a través del uso de diversos lenguajes de programación- a partir de los que se crearán y harán funcionar a los diversos productos y servicios bancarios.

En ese sentido tenemos dos elementos dissociables –únicamente con fines analíticos- de vital importancia: la parte del software llamada *front-end* con la que interactúan los usuarios a través de las pantallas que permiten tanto la recolección, consulta y visualización de los datos proporcionados o generados por los empleados bancarios y el cliente y, la parte *back-end* en donde se desarrollan tanto procesos en *línea* (son los procesos que se ejecutan en el momento, aquellos que el usuario y el cliente puede visualizar como el estado de cuenta en el portal bancario) como *batch* (procesos que corren en horarios nocturnos); en ese sentido – y definido de manera simplificada- la parte *back-end* genera y procesa los

datos recibidos por *front-end*. El procesamiento y la interacción entre ambos sistemas no es lineal, no se encuentra dissociada y mucho menos acabada; por el contrario es constante, fluida y flexible debido a que se encuentran en retroalimentación y reconfiguración constante a través de la validación continua por parte del usuario/cliente. La parte *back-end* es el objeto de nuestro análisis debido a que en ella se desarrollan los procesos que permiten funcionar al banco.

5.2. El perfil de los empleados y su ingreso a Banco Azteca

Para que la actividad laboral bancaria que incorpora la parte *back-end* se desarrolló cotidianamente es necesario un perfil educativo específico que requiere de técnicos, licenciados o ingenieros en ciencias de la computación. De acuerdo con la clasificación mexicana de carreras, las ciencias de la computación “son los estudios que comprenden el diseño y desarrollo de sistemas de cómputo y sus ambientes, así como el diseño, mantenimiento y la integración de aplicaciones de software. Comprende programas bajo las siguientes temáticas: informática; programación de cómputo; ofimática; análisis de sistemas de computo; diseño de sistemas de cómputo; administración de redes; administración de computación; sistemas operativos; arquitectura o desarrollo de software y lenguajes de programación” (INEGI, 2010: 42).

Escolaridad y tipo de escuela de procedencia

Nivel Jerárquico	Título académico			Tipo de escuela	
	Técnico	Licenciatura	Ingeniería	Pública	Privada
Director/a		1		1	
Gerente	1		2	2	1
Líder de Proyecto		1	2	3	
Desarrollador		1	2	2	1
Total	1	3	6	8	2

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas.

En las tres áreas seleccionadas predominan los ingenieros en sistemas. De acuerdo con cada uno de los gerentes entrevistados, uno de los elementos principales solicitados es el lenguaje de programación que puede diferir entre las áreas. Con relación a la escuela de procedencia, ocho de los diez entrevistados son egresados de escuelas públicas y dos de escuelas privadas quienes son hombres. De esta manera tenemos una población predominantemente femenina que ocupa cargos de dirección, gerencia, líder de proyecto o desarrollador. De esta manera, en un primer nivel de análisis, al parecer no existe una segregación o exclusión por género dentro de estas áreas.

El siguiente dato apremiante es la edad. Encontramos una población laboral mayoritariamente joven, que oscila entre los 23 y 39 años de edad; con una antigüedad laboral mínima de dos meses y máxima de 14 años; con uno o dos empleos anteriores. Conjunto de elementos que deberán de ser analizados detalladamente más adelante, debido a que por la actividad desarrollada podría pensarse que la empresa y/o las áreas de sistemas requerirían de personal con una mayor experiencia laboral, posiblemente con un rango etario superior; sin embargo a través de la observación etnográfica se aprecia una población predominantemente joven. Respecto a su estado civil sobresale una población casada o en unión libre, donde únicamente tres refieren tener hijos. En ese sentido la población laboral de las tres áreas seleccionadas es joven, femenina, con experiencia laboral previa y egresados de diversas instituciones públicas; provenientes del distrito federal y el Estado de México.

Cuadro 2. Sexo

Nivel Jerárquico	Mujer	Hombre
Director	1	-
Gerente	2	1
Líder de Proyecto	3	-
Desarrollador	2	1
Total	8	2

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas.

Para ingresar a la empresa, tres son las formas que se han identificado para conocer la oferta laboral del área de sistemas de Banco Azteca. En primer lugar encontramos la importancia del capital sociocultural donde los amigos, compañeros de escuela o conocidos fungen como medio de enlace y apoyo para conocer la oferta laboral debido a que comparten la profesión y se vinculan con el mismo entorno laboral.

El segundo medio es a través de los anuncios colocados por la empresa en los portales de Internet o a través de las instituciones escolares. De esta manera, dos de los actores laborales refirieron haber visto el anuncio a través del portal de Internet, mientras que una dejó su curriculum en la feria de empleo de la universidad. Finalmente dos de los actores laborales transitaron de una consultoría externa que proveía de servicios a Banco Azteca. En cualquiera de las tres modalidades, los actores laborales transitaron por las diversas etapas del proceso de selección para ingresar a laborar a la empresa, proceso que ha cambiado a lo largo del tiempo.

El proceso inicial consistía en la entrevista realizada por el gerente del área quien aplicaba un examen de conocimientos. Posteriormente se incorporó un examen psicométrico y un estudio socioeconómico que consiste en la visita al domicilio del postulante con la finalidad de contrastar y verificar lo enunciado a través de la entrevista con los hechos. Aunado a la visita socioeconómica, la empresa implementó la realización de exámenes de laboratorio. Requisito indispensable para la contratación laboral. Los exámenes médicos son financiados por la empresa quien recibe directamente los resultados (enviados al área de recursos humanos) y con base en ellos toma la decisión final de contratar.

“(…) primero vine y me hicieron un examen de lógica, aquí la gerente. Entonces ya hice el examen y me llamaron como mes y medio después, de Recursos Humanos. Allá hice otros exámenes pero ya eran psicométricos y luego, eh, bueno fueron varias entrevistas y luego un estudio socioeconómico, van a tu casa y revisan las condiciones en las que vives, que sea cierto todo lo que dices. Hablan con todos tus jefes de tus trabajos anteriores, tu trabajo anterior y te hacen un examen médico” (Entrevista 3A, febrero 2014).

“Pues según esto para que estuvieras como que apto de salud pero por comentarios eh escuchado que es un antidoping para que estés libre de cualquier droga o cosa así. Pero si fueron de orina y de sangre y de hecho te dicen: no el gerente te escogió

a ti pero lo que digan tus estudios es la segunda parte de la contratación; o sea no es de ya y de hecho no has firmado nada. Si de hecho ese proceso duro un poquito más de quince días, no como tres semanas hasta el día de mi contratación, si por que de hecho este también tuve que, tuve que llenar una solicitud en la cual pones todo tu historial más la, los nombres de personas no, si que den referencias de ti. A también me pidieron personas que refirieran de mi: dos, no tres si” (Entrevista 8A, marzo 2014).

Procesos de selección vinculados a la cultura empresarial plasmada en los valores que colocan como elemento imprescindible la honestidad. En ese sentido, el área de recursos humanos (*in extenso* RH) desarrolla formas diversas de evaluación que le permitan corroborar lo expresado por quien aspire a obtener un puesto de trabajo. Los procedimientos desarrollados evidencian el poder de RH, antepuesto al poder de decisión de cada uno de los gerentes de área quienes no pueden incidir o modificar totalmente los procedimientos desarrollados que traspasan y vulneran la privacidad.

Las pruebas anteriores buscan además conocer y analizar el perfil laboral de cada actor, su reacción ante ciertas situaciones. Elementos vinculados nuevamente a los valores empresariales que califican positivamente la inteligencia, excelencia y trabajo en equipo sin que ello presuponga reducir la calidad o incrementar los tiempos en el desarrollo del proceso productivo.

“(…) son pruebas así como de tu reacción ante el trabajo, el comportamiento, por ejemplo preguntan muchas cosas acerca de los deportes no por ejemplo: ¿te gustan las corridas de toros? Y tu así de no, por que yo creo que esas cosas, esos puntos les dan muchos, como que muchas señales a ellos de cómo piensas psicológicamente, cómo estas. Y ¿qué otras pruebas?, pues hablaban mucho de así: te gusta ser ordenado, haces las cosas rápido, eres puntual, cosas así; este entonces, este te tomaba mucho tiempo por que era por Internet, era un sitio de Internet” (entrevista 8A, marzo, 2014).

De acuerdo con los elementos anteriores es viable cuestionar porqué los actores laborales aceptaron los diversos procesos de selección de personal y porqué los gerentes de área se inclinan por un perfil laboral de profesionistas jóvenes. Un primer elemento explicativo al primer cuestionamiento es el deseo por desempeñarse dentro de un entorno laboral vinculado al área de estudio.

“Pues más bien era eh, saliendo de la escuela, era como que yo ya quiero empezar a integrarme a trabajar, yo quería una oportunidad, aquí me la dieron. No venía con una expectativa a lo mejor como de quiero ganar mucho dinero, quiero esto, quiero el otro. No, yo quería tomar experiencia, que me la dieran y afortunadamente eso y las ganas que tenía pues me ayudaron a conservarme y llegar hasta el día de hoy en la compañía” (Entrevista 10A, marzo 2014).

En segundo lugar se encuentra la trayectoria laboral previa donde los actores laborales experimentaron precariedad, inestabilidad laboral y un bajo nivel salarial al desempeñarse en otras empresas, elementos vinculados con el mercado laboral.

“(…) En las consultoras, por ejemplo, se presta mucho a la informalidad, a que te dan, te pagan por bonos y luego se atrasa el bono, casi no te dan nada de prestaciones, no tienes mucha estabilidad laboral, aquí sí” (Entrevista 3A, febrero 2014).

“Pues por dos cosas, la primera el, a donde estaba, estaba como becaria, es decir, el sueldo era muy poco, aparte de eso este el proyecto ya estaba por concluir. Por que cuando trabajas por outsourcing las consultorios te asignan a una empresa no y es hasta que dure ese proyecto. Si sale algún otro requerimiento o así ya te asignan más meses o más semanas u horas pero cuando no es así de: yo creo que ya se va a acabar, y te avisan dos semana antes, un mes si te va bien. Entonces pues ya se iba a acabar y el sueldo era poco y, yo solicite a mi consultaría que ya me pusieran como programador jr. pero me dijeron que tenían que pasar dos años para que me subieran. Entonces era así como de ¡no! y, y aquí de alguna manera existe esa posibilidad de que, si son pesados los horarios es, es mucho tiempo pero para mí es una gran oportunidad por qué, por que sabes lo básico que es lo que te preguntan en la entrevista que es la base, de eso parte que entiendas, aprendas y relaciones lo que sigue y pues nos pagan y es una empresa ya más consolidada. Cuando eres outsourcing te pierdes de muchas cosas o sea como externo y también como, eh, como trabajador por que no tienes el mismo acceso, la empresa te esta contratando y tu resuelves todo. En cambio aquí hay mucho apoyo, te apoyan para que también vayas aprendiendo” (Entrevista 8A, marzo 2014).

A los elementos anteriores el actor laboral les confiere un sentido y significado. A través de un proceso evaluativo contrasta las características laborales previas caracterizadas por una desvinculación con la actividad laboral profesional, donde no fue posible desarrollarse de acuerdo a sus expectativas profesionales y personales. Aunado a la competencia y flexibilidad del mercado de trabajo donde se han acrecentado durante las últimas décadas la precariedad y subcontratación laboral.

“Yo me cambie para acá obviamente por el dinero no por que me iban a pagar el doble, no, el triple de lo que ganaba” (Entrevista 1A, febrero 2014).

“(…) me pagaban seis mil pesos al mes y aquí me pagan veintiún mil, o sea era tres veces y media más. Entonces como comprenderás si era una oportunidad que, y si de hecho el, el proyecto este, por mis amigos supe que apenas se termino el mes pasado, o sea a lo mucho duró cuatro semanas más. Entonces si es así como de: hújole. Ahorita estaría sin trabajo tal vez” (Entrevista 8A, marzo 2014).

“Pues yo estuve como externo [en una consultoría proveedora de servicios hacia Banco Azteca], estuve ocho meses. Entonces como externo no hay mucha, bueno empiezas con bajo sueldo. Entonces me llamó la atención por la oferta económica y pues hice mis pruebas y me quede (...) ganaba como seis mil pesos, me ofrecieron 14” (Entrevista 9A, marzo 2014).

Además, el nivel salarial desempeña un rol importante que confiere un sentimiento de autoafirmación profesional, de seguridad y estabilidad. Características que contrastan con los empleos previos de cada uno de los actores (gerentes, líderes, desarrolladores y analistas). Los rangos salariales de acuerdo al nivel jerárquico son:

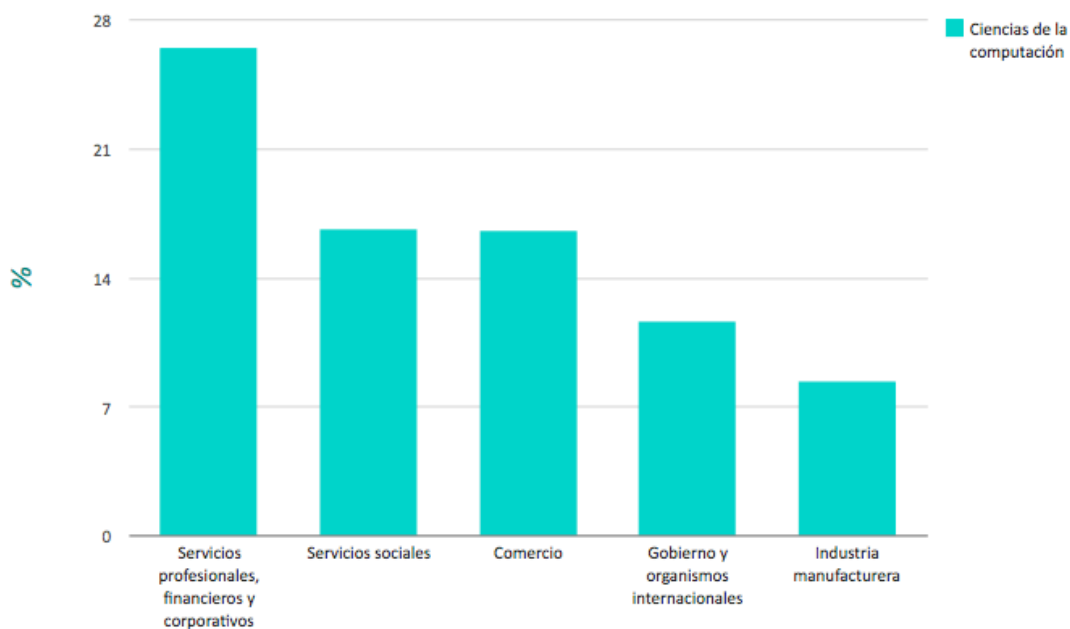
Nivel salarial en el área de sistemas de Banco Azteca

Nivel jerárquico	Nivel Salarial (pesos mensuales)
Director	\$ 60,000 - \$ 70, 000
Gerente	\$ 40,000 - \$ 50, 000
Líder	\$ 26,000 – \$ 36,000
Desarrollador	\$ 21, 000 - \$23,000

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas.

En ese sentido la estrategia empresarial se enfoca en otorgar un nivel salarial alto que contrasta con el salario a nivel nacional y profesional calculado por el observatorio laboral en los ámbitos nacional y profesional donde el ingreso promedio durante los últimos años fue de \$9, 218 pesos en 2012 y de \$ 9,126 en 2013. Actualmente oscila en los \$ 9,051 pesos mensuales. Profesionistas que se desempeñan principalmente en el sector de los servicios profesionales, financieros y corporativos.

Gráfico 1. Salario nacional profesional



Fuente: Observatorio laboral, 2014.

De acuerdo con lo anterior, cada actor laboral confiere un significado particular su experiencia previa en el mundo del trabajo. Evalúa las dificultades enfrentadas así como sus objetivos y deseos personales y profesionales. En ese sentido la flexibilidad del mercado de trabajo es percibida y evaluada negativamente ya que limita el desarrollo profesional e independencia personal. De esa manera, cada actor –inmerso en un mundo social y laboral previo- reconfigura y resignifica su ingreso a la empresa como un posible elemento de desarrollo, éxito y crecimiento vinculado con el imaginario de desarrollarse profesionalmente en un entorno laboral seguro y estable.

Por lo que la inserción laboral de jóvenes profesionistas implica un proceso de revaloración profesional, de autoafirmación personal que confiere una sensación de seguridad e independencia. Expresiones con significado subjetivo que podrían derivar en un reordenamiento de las relaciones de género. En el caso de las mujeres –jóvenes y sin hijos- la experiencia laboral y el desarrollo profesional cobra otro significado. Significaciones que variarán a lo largo de su vida.

Por su parte, el perfil laboral requerido por cada una de las áreas se inclina por el universitario recién egresado, joven; por lo que la experiencia laboral no es una variable determinante como si lo es la honestidad e inteligencia, valores vinculados a la cultura empresarial. Así, se evalúa y antepone la actitud, la confianza, el respeto y el compromiso por el trabajo en equipo sobre el amplio dominio del campo profesional. Los valores tradicionales de la cultura empresarial se evidencian al realizar diversas pruebas de *confianza* a través del examen psicométrico, la visita socioeconómica y el examen médico.

Aunado a los valores empresariales, la contratación de gente joven atiende también a los diversos grados de flexibilidad en sus diversas vertientes. En ese sentido el perfil, el proceso de selección así como el ingresar, permanecer o salir de la empresa es tanto una estrategia empresarial como una estrategia de los actores laborales.

5.3. Objetivación de estrategias empresariales

En los apartados anteriores se esbozó *grosso modo* la importancia del sector bancario; se caracterizó a los mandos medios y empleados que laboran en las áreas seleccionadas con la finalidad de explicar en el presente apartado cómo el perfil laboral se articula con la objetivación de las estrategias empresariales en tres ámbitos de análisis.

5.3.1. Desarrollo de sistemas tecnológicos

Banco Azteca inició operaciones doce años atrás. Tres meses antes un equipo integrado por noventa personas aproximadamente comenzó a trabajar en su proceso de implementación. Tres meses, de acuerdo con los especialistas, es un tiempo record para el establecimiento de un negocio bancario. Técnicamente Banco Azteca “es el único banco que está montado en Windows y que tiene su base de datos en cicle. Todos los demás bancos están montados en AS400 y tienen su base de datos en DB2” (Entrevista 1A, febrero 2014).

La innovación no se remite únicamente a la plataforma tecnológica sobre la que se encuentra funcionando el Banco ni a los lenguajes de programación. La innovación se

incorpora en los diversos procesos de trabajo que desarrollan cada uno de los actores laborales quienes en la interacción cotidiana reconfiguran la actividad laboral bancaria.

El primer actor que encontramos es el usuario, es decir, “la gente de negocio que define su idea”²⁷; pero qué es su *idea*. La idea consiste en el tipo de proyecto/requerimiento que el usuario desea implementar en la sucursal para brindar un nuevo producto o servicio al cliente (usuario final). Los proyectos pueden ser de dos tipos, en el primero el usuario establece la fecha; por lo que el equipo de trabajo integrado por el director, gerente y administrador de proyecto analizarán qué se tiene que hacer para alcanzar esa fecha, es decir, recorrer los proyectos que no tienen *alta prioridad* para poder desarrollar y entregar en la fecha estipulada por el usuario. En el segundo existe un consenso entre el usuario, el director, el gerente y el administrador de proyecto.

El proceso de desarrollo consiste en levantar por parte del usuario un requerimiento en un área específica que se dedica a *levantar* el documento, detallarlo y asignarle un status. Una vez que está detallado se solicitan las firmas de las personas de la empresa que tienen que autorizar y las personas de sistemas quienes reinterpretan las *ideas* planteadas por el usuario y dicen si está bien o si al requerimiento le faltan detalles, por lo que a través del administrador de proyecto se solicita la confirmación. Una vez que el requerimiento es autorizado por todos los involucrados en el sistema (que involucran el banco) se emite una orden de trabajo para esa área de sistemas que participa y que asigna la fecha compromiso (misma que se integra en el sistema que sirve para llevar el status del requerimiento).

El siguiente proceso se realiza entre el director, administrador y todas las áreas de ese proyecto en donde se establece la fecha en *cadenitas*²⁸ estableciendo un plan de trabajo donde cada área tiene una fecha de entrega parcial atendiendo a la fecha integral del proyecto. Una vez que cada área tiene el documento, es decir el requerimiento del usuario, éste es planteado por el gerente al líder (es) y desarrollador (es), quienes reinterpretarán las *ideas* planteadas por el usuario, es decir, analizarán qué cambios tienen que hacer en el

²⁷ Entrevista 1A, febrero 2014.

²⁸ Entrevista 10A, marzo 2014.

sistema o qué se tiene que desarrollar para que se realice en el sistema. En ese sentido el gerente, líder o desarrollador se retroalimentan, reconfiguran y desarrollan –a través de diversos lenguajes de programación codificados en símbolos lógicos- la *idea* del usuario (proceso subjetivo).

Una vez que se cumplió la fecha compromiso establecida, el usuario valida el sistema en el ambiente de desarrollo y una vez que ellos lo revisan, dan el visto bueno, el cambio pasa a revisión de control de calidad y ahí se distribuye a las sucursales (objetivación del producto). Sin embargo el proceso de trabajo no finaliza ahí, debido a que una vez que los desarrollos *salen* a sucursal se pueden presentar incidencias, por lo que las áreas involucradas intervienen también en su resolución y mantenimiento:

“(…) hay veces que de los desarrollos que sacamos, ya que están en producción pues salen sorpresas no de: oye, no contemplaste este caso o el cliente hizo esto y pues ya nos bateó la información o diferentes cosas. Entonces tenemos que solucionar esos problemas no, encontrar la causa y solucionarla” (Entrevista 1A, febrero 2014).

En ese sentido, el proceso de trabajo se desenvuelve en el ámbito de lo subjetivo. De acuerdo con lo enunciado por los actores laborales la incertidumbre, la negociación, el control y el tiempo se encuentran siempre presentes. Sin embargo éstos no son los únicos elementos que *embeben* el proceso de trabajo, también se encuentra presente el aprendizaje, la responsabilidad, la creatividad e iniciativa de cada uno de los actores laborales.

En primer lugar el proceso de aprendizaje se encuentra en constante reconfiguración a través de la interacción con el usuario u otros miembros del equipo (gerente, líder (es), desarrolladores y analistas) quienes a través de su experiencia retroalimentan, resignifican y desarrollan un proceso creativo (subjetivo). En ese sentido, el proceso de capacitación inicial es muy importante, y son principalmente los líderes de proyecto los encargados de realizar este proceso (socialización del conocimiento) a través de la asignación de pequeñas tareas como la clonación de proyectos y/o pruebas que permitan su correcta implementación. Ese proceso de capacitación también se embebe en lo subjetivo reflexivo debido a que cada actor interpreta de acuerdo con lo entendido:

“(…) aunque llegaban nuevos y les explicabas de como era el proceso, también es importante que, bueno la parte conocer de cómo mandar, de cómo pedirle las cosas a la gente, por que a lo mejor yo se hacerlo de alguna manera y le explicas a la persona y la persona pues te entendió otra cosa no. Entonces es así como de: vamos a recapitular no, necesitamos esto, esto no. Entonces pues yo siento que estoy aprendiendo no (…)” (Entrevista 7A, marzo 2014).

El proceso de capacitación y aprendizaje no es individual sino social, se aprende y reaprende en la interacción cotidiana con los diversos actores laborales (*v. gr.* usuario, gerente, líder, desarrollador) al enfrentar los incidentes o nuevos requerimientos a desarrollar; se desenvuelve en lo informal-formal (debido a que es una práctica cotidiana no establecida en el contrato inicial) y de acuerdo con los criterios de cada líder quien *imprime su sello personal*, donde se embebe su cultura y subjetividad (trayectoria biográfica personal y laboral). De esta manera no existe un proceso formal de capacitación y actualización, este se desarrolla en la cotidianeidad a través de la interacción social.

Una vez configurado y/o reconfigurado el equipo de trabajo, el gerente realiza la asignación de proyectos por lo que considera tanto los requerimientos del usuario como la personalidad del líder y/o desarrollador. En ese sentido, el gerente realizará un proceso evaluativo subjetivo donde con base en su experiencia personal, considerará la personalidad y características de los miembros de su equipo, además de estimar los tiempos aproximados para el desarrollo e implementación del proyecto.

Un elemento central de control y poder dentro del proceso de trabajo es el *tiempo*. El tiempo establecido por el actor empresarial, el usuario y la dirección del área. El primero corresponde al establecido por el actor empresarial y/o los altos directivos; caracterizados por desarrollar estrategias de innovación en la aplicación y gestión de sus recursos técnicos. De esa manera, la estrategia empresarial se enfoca en el abatimiento del tiempo. Expresado en la apertura simultánea de diversas sucursales bancarias²⁹ y en la *agilidad* para abrir una sucursal, proceso que ha desarrollado en 90 días dentro y fuera del país.

²⁹ En 2003, Banco Azteca inauguró 813 sucursales en las instalaciones de Grupo Elektra, 8 sucursales independientes y 96 módulos en otros Canales a Terceros.

Técnicamente el proceso de implementación de una nueva entidad bancaria fuera del país, no presupone muchos cambios en las áreas de análisis. Comparativamente el proceso es similar al establecido para atender un requerimiento de un usuario:

“(…) hacemos un plan de trabajo, revisamos qué es lo que, que es todo lo que tenemos que migrar, qué es todo lo que tenemos que desarrollar, qué es todo lo que tenemos incluso que, hay procesos que a lo mejor copiamos y pegamos y funcionan en ese otro país pero hay otros procesos que tenemos que, le llamamos tropicalizar, para que sean propietarios en el país no. Entonces no sé, por ejemplo en Brasil, hay que hacer traducciones por que no son, es español no, entonces esas actividades se realizan, se hacen análisis, se hace un plan de trabajo y se le entrega al usuario la definición de cuanto tiempo nos tardaríamos. Ellos no lo autorizan, previo un requerimiento, o sea, es a través de –tenemos esos sistemas no, como ese caminito, ese procedimiento de yo te desarrollo siempre y cuando tu me definas en un requerimiento qué es lo que quieres para yo tener un alcance y poder saber que es lo que el usuario está esperando no” (Entrevista 2A, febrero 2014).

“(…) Lo que hacemos es has de cuenta, cuando se va a implementar un nuevo banco –y de hecho ahorita lo estamos haciendo para lo que es Colombia- entonces, este, pues si tenemos que o se tienen que involucrar digamos dentro de, de mi área las diferentes personas o de los líderes que yo tengo a mi cargo, entonces ellos también tienen que empezar a ver toda esa, este todo lo que tenemos que, que este digamos como que ambientar para el nuevo país” (Entrevista 5A, marzo 2014).

La *facilidad* de implementación de una nueva entidad bancaria se deriva de la estrategia de regulación y tecnología general (en el nivel macro y microestructural respectivamente). La primera radicó en la certificación por la CNBV en México y la Superintendencia de Bancos en Guatemala, instituciones con altos esquemas regulatorios que teóricamente facilitarían el establecimiento en cualquier país de la región³⁰. La segunda abarca el ámbito microestructural que radica en implementar “una sola versión del programa central del banco”, proceso que “facilita” la implementación técnica.

Sin embargo, la estrategia de expansión ha impactado en el nivel micro, derivando en el aumento de trabajo y en consecuencia en la reducción de tiempos debido a la falta de contratación de personal para atender los diversos requerimientos. La asignación de

³⁰ Teóricamente la certificación facilitarían la implementación bancaria; sin embargo los marcos regulatorios pueden modificarse atendiendo a elementos políticos y/o económicos coyunturales.

recursos –como es denominado al interno la contratación de personal- ha sido variable dependiendo de cada área. Algunas han experimentado un crecimiento interno atendiendo a la contratación de personal, sin por ello dejar de registrar un aumento en la carga laboral. En otras, el impacto es más significativo debido a que han absorbido las cargas laborales sin incrementar el número de personal.

“Bueno de lo que me ha tocado si ha sido más trabajo por que, por ejemplo, no recuerdo si fue Brasil o El Salvador no, que se estaban haciendo pruebas y así como vámonos despacio y de repente dijeron: ya hay que salir no. Entonces eso implica que todo lo que tienes en México tengas que replicarlo al, al país no en donde vas a abrir; pero además el país tiene reglas no. (...) entonces si tienes que cumplir con todas esas normas para que puedas certificarte en un Banco, entonces implica más trabajo” (Entrevista 7A, marzo 2014).

“Cuando eso sucede, en algunas ocasiones nos dan recursos para que alguien lo monitoree en México o este encargado de los procesos de México y alguien vea lo que es Latinoamérica. En algunos, en algunos equipos incluso le dan un recurso por país –dependiendo de lo que haga no- a veces eh, si son desarrollos fuertes si se requiere uno o más recursos por país. En mi caso la verdad no me han dado recursos para Latinoamérica, yo he estado absorbiendo la carga de trabajo y pues por lo mismo diciéndole al usuario: cuando tu me pides un requerimiento de México y Latinoamérica ps tú tienes que darme las prioridades para que yo pueda irte sacando la, el desarrollo dependiendo de la prioridad y dependiendo el número de recursos que tenga no” (Entrevista 2A, febrero 2014).

En ese sentido el proceso de negociación se desarrolla a nivel interno, entre los gerentes y empleados, usuarios y directores o entre áreas a quienes se solicita el apoyo. Lo anterior atiende a que la empresa limita la contratación laboral, acción que repercute directamente en los gerentes quienes buscan el medio para desarrollar e implementar el proyecto; proceso que implica movilidad y polivalencia (flexibilidad funcional) o contratación de servicios a consultorías externas (flexibilidad numérica). El objetivo es cumplir y entregar el proyecto aunque ello se traduzca en el incremento de trabajo y la reducción de tiempo (personal, familiar).

Además, en caso de externalizar la producción (contratar a una consultoría que labore en las instalaciones de la empresa) requiere de un perfil específico de personal externo que contrasta con el interno. El primero requiere de un “buen técnico” que realice el trabajo

rápido y correctamente. Mientras que las características del personal de base se sustentan en la actitud, el aprendizaje y la lógica de programación.

En ese sentido, la estrategia empresarial se orienta a la expansión sin que ello se traduzca en grandes inversiones económicas al interior, por lo que la objetivación de la misma implica el despliegue de diversos campos subjetivos por parte del actor laboral/gerencial o directivo, dado que en la interacción cotidiana y con base en la experiencia y trayectoria laboral previa, resignifica y reconfigura los diversos elementos (tecnológicos y laborales) con la finalidad de cumplir con el requerimiento solicitado (en este caso la apertura de una nueva entidad bancaria) ante la falta de personal, equipo o ante la reducción presupuestal donde su capacidad de negociación es limitada.

Ante las limitantes estructurales que enfrenta el actor gerencial o laboral reconfigura su acción atendiendo y evaluando las posibilidades que le permitirán objetivar las estrategias empresariales. De acuerdo con lo anterior, la estrategia empresarial no se limita únicamente a la expansión geográfica y el abatimiento de los tiempos y costos para su implementación. También ha sido sinónimo de nuevos requerimientos por parte de los usuarios, quienes se dedican a desarrollar *ideas* (proceso subjetivo) que se objetivarán en productos y/o servicios dentro y fuera de la sucursal. En ese sentido han incrementado los tiempos y cargas de trabajo debido a que los horarios laborales se vinculan directamente con el horario de las sucursales bancarias.

5.3.2. Organización del trabajo

La organización del trabajo comienza con el horario laboral. Estratégicamente la empresa desarrolló un horario ampliado de trabajo establecido desde sus orígenes. Además, esta estrategia fue complementada con la ubicación geográfica de las sucursales bancarias al interior de las tiendas de Elektra. En ese sentido el horario laboral de las sucursales bancarias es único en su ramo, abarca de las 9 de la mañana a las 7 de la noche los 365 días del año.

El horario establecido en las oficinas corporativas de la empresa es, de manera general, de 9 a 19 hrs.; sin embargo, el horario particular de cada área variará en función del proceso de trabajo desempeñado, de las cargas de trabajo asignadas y de las incidencias que surjan durante el día las cuales pueden extenderse por varias horas y en casos excepcionales por días. De acuerdo con los elementos obtenidos a través de las entrevistas y de la observación etnográfica, el personal del área tiene la flexibilidad y compromiso para laborar más tiempo al establecido en su jornada laboral con la finalidad de cumplir y solucionar el requerimiento.

“Entonces, hace, la más fuerte que me ha tocado fue hace, fue en el 2006 que se cayó la base de datos y estuvimos recibiendo en otra base, se batieron los datos y yo, yo estuve aquí dos días, dos días completitos sin dormir, me fui un día, bueno me fui medio día y regrese y otra vez dos días completos. (...) Esa ha sido la [incidencia] más fuerte. Al final pues ya tuvimos que hacer muchas cosas a mano, eh, tuvimos muchas saturaciones de los clientes: que no veían el dinero, que se les había quitado el dinero. Entonces poco a poquito ir depurando esas cosas; pero si, al final pues lo tienes que solucionar no, te tardes lo que te tardes...” (Entrevista 1A, febrero 2014).

En contraposición se encuentra la empresa que no tiene flexibilidad en cuanto al horario de entrada; estableciendo una tolerancia de ingreso de 9:00 a 9:09 de la mañana, a partir de las 9:10 se considera un retardo y a los tres retardos es falta y las faltas no son pagadas. En ese sentido los actores laborales no coinciden con este tipo de rigidez.

“(...) es un horario muy complicado no. Ahorita, por ejemplo la semana pasada salí a las 12:30 de la noche, un poquito más. Pues llegue a mi casa, cansada y todo y al día siguiente tuve que llegar temprano” (Entrevista 7A, marzo 2014).

Las repercusiones de la extensa jornada laboral son diversas. La primera se evidencia en el agotamiento físico que representa salir más tarde de lo habitual y presentarse temprano para cumplir con el horario laboral establecido a nivel general. Sin embargo, aunque la empresa se mantiene inflexible ante esta situación, las gerencias desarrollan mecanismos de negociación informales orientados a respetar y proteger a los empleados en caso del retardo generado. El apoyo concedido se asignará en función de la evaluación subjetiva que realiza cada gerente. Los criterios más comunes encontrados son la responsabilidad y apoyo

proporcionado ante diversas eventualidades:

“... hay cosas que yo no puedo cambiar no, por ejemplo, la parte de las guardias o la parte de, tienen que llegar a las nueve en punto por que checamos, si checas después te empiezan a, te pueden descontar el día no, si no esta justificado. Entonces esa parte es así como de hijole, cómo le dices a alguien que tiene que llegar a las nueve si le vas a decir que se quede hasta las diez de la noche no, como cosas así que pues no puedo cambiar. Entonces es lo que le digo a los chicos, esa parte no la vamos a cambiar, hay que tratar de cumplirla y pues el día que no se pueda pues si tener bases para justificarla y sobre todo bases de chamba para que te, te echen la mano no. No le vas a echar la mano a alguien que no te responde o no de la misma manera a alguien que sí, que sabes que siempre esta ahí para apoyarte” (Entrevista 1A, febrero 2014).

Las cargas de trabajo extendidas que han ampliado la jornada laboral también han limitado el tiempo de esparcimiento, el tiempo personal y familiar, impactando directamente en la subjetividad de los actores; quienes reconfiguran y resignifican su actuar laboral; pensando en algunas ocasiones en terminar la relación laboral ante la desesperación que presupone limitar la vida familiar y los intereses personales:

“...Hace algunos años si me interesaba y tuve el de hecho: de ya me voy, no me importa, ya me quiero salir de esta empresa. Y pues por azares del destino me quede. Eh, fue muy chistoso por que yo me había apuntado, era una época de recortes, dije me voy en el recorte y justo ese recorte se suspendió no. (...) quería más tiempo para mi, quería estudiar, o sea era, en esa época yo también estuve en una época muy pesada y yo llegaba aquí a las 7:30 y mínimo me iba a las 9 de la noche. Entonces, pues era llegar a mi casa a dormir y ya, pues si fue muy pesado. Yo estaba harta de eso por que no sabía como frenarlo no. O sea, yo decía la única forma es que me salga de aquí. (...) aprendí a, pues un poquito como ir frenándolos por que aquí todo es urgente no, aunque no lo sea (...)” (Entrevista 1A, febrero 2014).

Las limitaciones establecidas así como el control a través del checador electrónico para el cumplimiento del horario laboral es un marco estructural empresarial; sin embargo la negociación desarrollada en el ámbito de lo informal permite que el proceso de trabajo no sea tan extenuante y absorbente. Negociación objetivada con base en las evaluaciones realizadas por cada gerencia (de manera informal, a través de la interacción cotidiana) que negocia frente a la dirección del área para justificar retardos o inasistencias laborales con elementos sustentables.

El control laboral también concierne al horario de comida, reestructurado recientemente por la nueva dirección del área que decidió asignar horarios escalonados con la finalidad de que siempre se encuentre alguien en el área en caso de alguna incidencia productiva. Los gerentes fueron los encargados de comunicar el cambio. El proceso de asignación de horarios fue diferente, en algunos casos los gerentes asignaron los horarios de comida sin opción a negociar el cambio, en otros casos la gerencia optó por que el personal eligiera libremente su horario de comida. En relación a este cambio, no existió forma de negociación directa con la directora del área, sin embargo cada gerencia realizó procesos de negociación informales los cuales implicaron el intercambio con los compañeros de trabajo, previo aviso al gerente. En otros los empleados (desarrolladores, líderes y analistas) decidieron salir por cuenta propia a cierta hora, lo que implica en algunos momentos ciertas tensiones.

“Hay es bien difícil, sobre todo yo creo que viene desde la directora por ejemplo, esta hora de comida, el contrato dice que tienes dos horas no, y ella hubo una época que pasaba, o sea nos repartieron por horarios no: tal persona y tal persona salen a tal hora. Entonces ella salía, veía quien estaba y pasaba lista. Nunca, no tuvimos la sanción de te voy a descontar ni nada pero si eso de sentirte vigilado, qué pasa no. Y te tardabas quince minutos más: y era así de pase lista y no estabas, pues no, sí, si es difícil” (Entrevista 7A, marzo 2014).

“(…) mí mi jefa me dice: es que tu horario de comida es de una hora y el horario de comida para tus chavos es de una hora no. Entonces tienen que cumplir con una hora de comida. Y yo procuro que este, cumplamos esa, esa norma no. (...) Entonces este, pues eso sí es un poco complicado, a veces, yo como les digo: pues es que todo mundo tenemos cosas que hacer y yo lo entiendo, lo único que tenemos que hacer es avísenme no, si se van a tardar un poquito más avísenme y yo veo como tratamos de que, de que no tengamos el problema; por que el objetivo de tardarnos una hora y de tener horarios escalonados de comida es para que no se quede sola el área no” (Entrevista 2A, febrero 2014).

La reestructuración organizativa del área se desarrolló previó a la asignación de horarios de comida escalonados. El cambio organizativo se ha desarrollado de manera paulatina en diversas áreas del corporativo de la empresa (dentro y fuera de Banco Azteca) atendiendo al amplio crecimiento que ha experimentado el Grupo en los últimos años por lo que se optó por nuevas formas organizativas que incorporan al trabajador en células de trabajo. Organización vinculada a la cultura laboral empresarial que fomenta el trabajo en equipo.

En el caso particular del área, la reestructuración organizativa se vínculo directamente a la renovación de equipos tecnológicos, es decir, nuevos equipos de computo además de líneas telefónicas personales con especial cuidado en la funcionalidad y estética.

Gráfico 2. Organización del trabajo

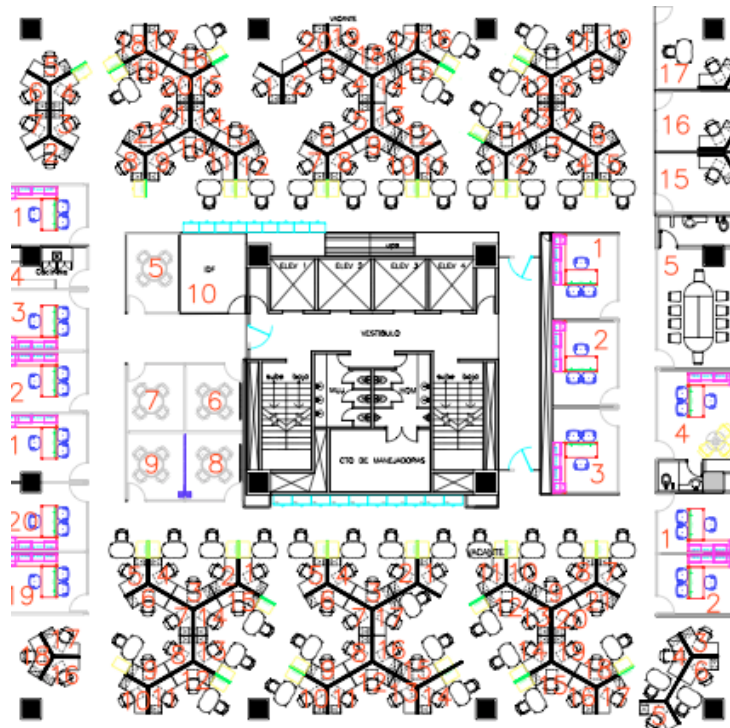
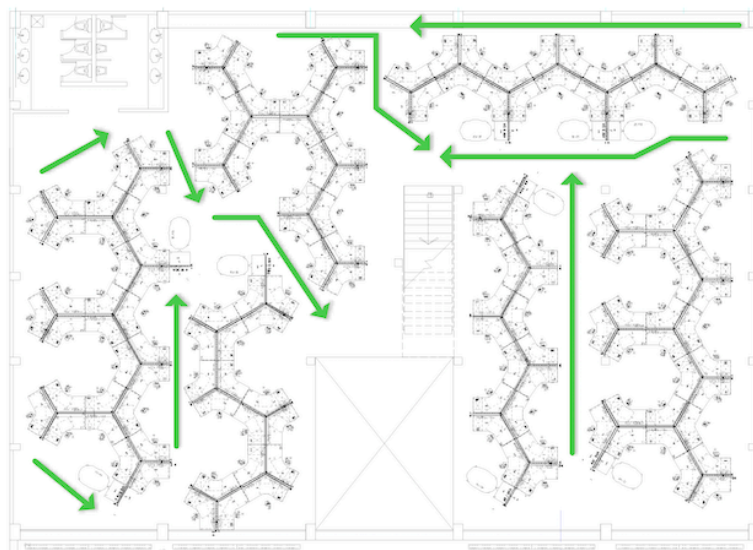


Gráfico 3. Organización del Trabajo



La organización por células de trabajo implicó un reordenamiento jerárquico, lo anterior se tradujo en la asignación de oficinas únicamente a los directores de área quienes cuentan con ventanas transparentes que permiten la visibilidad de las gerencias a su cargo y consecuentemente del personal. A su vez, los gerentes fueron asignados a un lugar de trabajo junto con su equipo, quitándoles el espacio físico caracterizado por contar con mamparas grandes que limitaban la visibilidad y conferían cierta privacidad.

La reorganización anterior aparentemente no les afectó; sin embargo a lo largo de las entrevistas algunos de los actores laborales (mandos medios y empleados) dejan entrever su inconformidad por la nueva organización que limita la privacidad debido a la visibilidad que confiere al área lo que permite el control y monitoreo por parte de la dirección u otros miembros. Las ventajas de la nueva organización fueron también enunciadas, corresponden principalmente al encontrarse todos los equipos de trabajo reunidos en un sólo lugar, en contraste con la organización anterior caracterizada por el esparcimiento del personal en diferentes torres del corporativo. Elemento que limitaba la comunicación al interno y requería del traslado y formas de comunicación alternativas, como el uso de Skype; vía de comunicación que fue detectada por la empresa y sancionada con el despido de uno de los miembros del área a quien se acuso de filtrar información confidencial.

Ante la detección y sanción anterior se colocaron mecanismos de restricción a Internet. Actualmente el acceso se encuentra limitado a ciertos sitios vinculados estrictamente a la actividad laboral. En caso de requerir el acceso a un sitio distinto es necesario realizar la solicitud con previa autorización del gerente y director de área. Sin embargo, a través de la observación etnográfica se percibió que existen formas “extralegales” a través de las que los miembros de las áreas ingresan a Internet, no es posible afirmar que es una práctica generalizada, sin embargo permite apreciar la resistencia e ingenio por parte de los actores laborales.

La nueva organización del trabajo, como se ha señalado, colocó a los miembros de cada área en cierto número de células de trabajo. Células concatenadas, debido a que la

organización se encuentra vinculada al proceso de trabajo, organización que limita la pérdida de tiempo que anteriormente implicaba el traslado de un espacio de trabajo a otro. La asignación de lugares por gerencia fue designada por los directores de área. A su vez, la asignación de lugares de trabajo fue designada por cada gerente. En las tres áreas analizadas los gerentes fueron coincidentes en los criterios de organización: colocando a los líderes de proyecto en lugares cercanos a ellos debido a que son el personal de primera instancia con el que se apoyan y que a su vez transmite los procesos a desarrollar al resto de los miembros del equipo.

La nueva configuración organizativa derivó a su vez en el desarrollo de nuevas vías de comunicación las cuales son cara a cara para el proceso cotidiano de trabajo, vía telefónica (aún en un espacio cercano como especie de broma) o a través del correo institucional, sin embargo para las conversaciones privadas que en algunos casos pueden implicar llamadas de atención, se realizan en lugares externos debido a que además de la visibilidad, el sonido es fácilmente perceptible y los gerentes coinciden en que la vía es hablar y no ridiculizar a sus empleados ante el resto del personal de otras áreas.

De esa manera, la objetivación de la estrategia de reestructuración organizativa fue un proceso de transformación gradual, desarrollado de manera unidireccional dado que la alta dirección tomó la decisión; por lo que la participación de los directores de área se limitó a distribuir a cada una de las subáreas a su cargo. Simultáneamente los gerentes asignaron el lugar a cada uno de los miembros de su equipo de trabajo con base en sus criterios laborales. Acción que no se traducía en la aprobación total por parte de las gerencias de la nueva estrategia desarrollada; sin embargo no se desarrolló ninguna forma de negociación o resistencia abierta, limitándose a la resistencia encubierta expresada en las salidas previas a la hora de comida asignada, la decisión propia de extender el horario de comida o la negociación/intercambio desarrollado entre compañeros de trabajo.

Además de las formas de control y vigilancia física que permite la nueva organización laboral, la empresa ha desarrollado formas de monitoreo virtual que implican la restricción de puertos USB y discos dentro de los equipos de trabajo aunado a la restricción a sitios de

Internet sin previa autorización y el registro periódico de los equipos de trabajo a través del ingreso virtual debido a que los equipos se encuentran en red.

“(…) A mí me tocó en el tiempo que he estado: utilizábamos un Chat que era el Skype no entonces de repente pues no sé si empezaron que había fuga de información y cerraron ese canal, de hecho corrieron a un chico no, bueno al menos ese fue el pretexto, que había enviado información delicada por el Chat. Entonces si es cierto que hay un monitoreo, de las cosas que tienes en tu máquina, de lo que mandas en tu correo, de lo que recibes entonces si son muy estrictos en ese sentido. (…) Yo digo, bueno en el sentido de que por ejemplo tu estas trabajando normal y de repente tu máquina se pasma no y tu así de le aprietas y todo desesperado y no se mueve no. Ahí decimos, nos están monitoreando no, ya no pasa nada no. Entonces, también esa es otra cosa que le dije a mis chicos no: traten de Internet no, deberán por que es necesario que tengan que visitar paginas, evítenlo, eh por ejemplo conectar Ipads y todo, si en ese momento te están monitoreando ps cargan lo que tu, música, imágenes lo que tiene tu ipad, entonces evítenlo, que otra cosa, los correos también tengan cuidado lo que mandan por que digo entre nosotros: ayúdame con este archivo no creo que sea tan estricto pero que se lo mandes a alguien externo, si, si, si o por ejemplo descargar programas también ¡no, tengan cuidado con lo que descargan; ocupen esto, lo que nos instalan no, a lo mejor te facilita el trabajo pero no, como buscar cosas que no, si buscan un pretexto para correrte, van a decir: oye si descargas programas que no tienen licencia no entonces!” (Entrevista 7A, marzo 2014).

En ese sentido la comunicación entre compañeros es una herramienta de conocimiento y defensa ante estas prácticas empresariales que emiten comunicados internos (a través de monitores de televisión, el portal interno de la empresa) orientados a legitimar las acciones realizadas. Políticas de seguridad que no atañen únicamente a Banco Azteca –donde podría atender a la sensibilidad y procesos de trabajo que realizan- engloba también a Grupo Elektra (Entrevista 1E, 2E).

Además el grupo desarrolla una revisión periódica denominada *escritorio seguro* que consiste en la limpieza continua del espacio de trabajo para limitar o evitar la sustracción de información por parte de personas ajenas al área que podrían vulnerar los procesos de trabajo desarrollados.

“Política que tiene la empresa a nivel seguridad en donde nosotros, como empleados tenemos que cuidar la información que manejamos. Si nosotros tenemos hojas en nuestro escritorio donde estamos, pues alguien más –que puede estar haciendo la

mala onda- se puede llevar información que es, pues es uno de los principales activos que tiene la empresa y es muy valiosa. Entonces eso es a lo que se refiere con escritorio seguro. Igual, si yo me paro de mi lugar tengo que bloquear mi máquina, no puedo darme el lujo de dejarla y que alguien más se meta a ver lo que estoy haciendo; o si tengo un documento importante o confidencial, eso es escritorio seguro. Tenemos el verdedito donde han venido a revisar y todo esta ok; el amarillo de bueno pareciera que hay un poco de información susceptible de ser vulnerable y el rojo, bueno donde ya te detectaron que tienes información ahí y va en contra de los valores de la empresa. Te están poniendo ahí un semaforito” (Entrevista 10A, marzo 2014).

Fotografía 1 y 2. Escritorio seguro



Imagen. Escritorio seguro en dos puntos diferentes del corporativo del Grupo.

La revisión se realiza de manera aleatoria sin previo aviso y se asignan etiquetas de color verde, amarillo y rojo que indican un escritorio seguro, vulnerable y vulnerado respectivamente.

El control desarrollado por parte del área, permitido a través de la visibilidad que confiere la nueva organización del trabajo, es un elemento de coerción sobre los gerentes y mandos medios quienes asumen una pasividad relativa, es decir, no realizan acciones que limiten la objetivación de las estrategias de manera abierta; sin embargo realizan micro prácticas de resistencia que les confieren un sentido de resistencia encubierta. En ese sentido, los actores

laborales aparentemente se desenvuelven como traductores de las estrategias orientados a objetivarlas. Sin embargo la objetivación –desarrollada en el marco estructural empresarial de referencia- no determina las prácticas informales desarrolladas en cada área. Microespacio a través del cual se comparten elementos y realizan acciones que transforman la cotidianeidad laboral que resiste ante las reglamentaciones y mecanismos de control desarrollados por la empresa.

5.3.3. Relaciones Laborales

Banco Azteca es una institución de banca múltiple en México configurada a principios de siglo por lo que surgió en un contexto de globalización, lejos del proceso de privatización bancaria que delinearía los ejes en torno a las relaciones laborales y sindicales del sector. De manera legal, como institución de banca múltiple se rige por el apartado A del artículo 123 constitucional. De manera real tiene formas diferenciadas de contratación laboral.

Desde sus orígenes, el área de sistemas se ha caracterizado por contratar a personal profesional con un perfil predominantemente joven, recién egresado de diversas universidades públicas; por lo que la experiencia laboral no es un factor al que la empresa le confiera importancia. Por el contrario, el perfil solicitado se inclina a cumplir con los valores culturales empresariales que antepone la honestidad, la inteligencia, la excelencia y el trabajo en equipo por lo que un perfil laboral joven, dinámico, flexible y responsable es lo idóneo para estas áreas.

En ese sentido, el personal que encontramos en el área de sistemas se caracteriza por haber realizado una trayectoria laboral extensa, por lo que ha transitado por diversos puestos y áreas que se fueron configurando a lo largo del tiempo conforme se experimentó el crecimiento, diversificación y expansión de este segmento de negocio. En ese sentido, a través de las entrevistas realizadas fue posible rearticular las formas de contratación laboral que han experimentado los actores laborales.

De acuerdo con las entrevistas realizadas encontramos diversos tipos de flexibilidad

laboral. En primer lugar se encuentra la flexibilidad numérica expresada a través de los diversos tipos de contratación laboral. En ese sentido, los analistas, desarrolladores y líderes de proyecto son contratados por dos sociedades. La primera es una Sociedad Anónima (S.A.) que emite un pago mensual correspondiente al salario mínimo, la segunda es una Sociedad Civil (S.C.) que emite el pago complementario del “salario total” percibido por el actor laboral, aunque en realidad es un anticipo de utilidad debido a que se desenvuelven como socios de la empresa. Las empresas que realizan este pago son empresas registradas y controladas por los dueños de la empresa.

“... Si, ha la empresa me ofrece veintiún mil libres, así dice la oferta, y te dice que tus prestaciones son el comedor y prestaciones de ley se refiere pero en esas prestaciones de ley, ya el día de la contratación o de la oferta económica te ponen una parte que es la mínima ante el IMSS ante impuestos y la demás, tiene un nombre, no sé si la primera es por nómina y la demás por honorarios algo así. El punto que es la de nómina la que presentas, entonces son aproximadamente \$1,200 lo que presentas entonces pues cotizas veintidós pesos a la quincena pero pues todo lo demás es para deducir impuestos. Y pues lo del comedor es este una prestación por que te lo, la comida creo cuesta \$70 pero te la dejan en \$20, entonces es como una prestación y pues nada más, lo del IMSS, te asignan un seguro de vida, eh preguntan quienes van a ser tus beneficiarios en caso de alguna situación y te abren tu cuenta, te abren tu cuenta de socio nómina...” (Entrevista 8a, marzo 2014).

De acuerdo con lo anterior, las prestaciones laborales son calculadas con base en el salario mínimo, el salario complementario es considerado un anticipo de utilidad quincenalmente otorgado. En ese sentido los analistas, líderes y desarrolladores de área son considerados socios de la empresa. Con relación a las características contractuales actuales de los gerentes y directores de área son contratados por una Sociedad Civil (S.C.) a través de la cual perciben un salario mensual y un bono por anticipo de utilidad anual, en función de su evaluación y productividad, características contractuales que han variado a lo largo del tiempo:

“Si, en, en mi caso si, por ejemplo cuando llegue como desarrollador tuve un contrato, cuando este, se me hizo la promoción a líder continúe con ese contrato, con esos beneficios vamos a decir. Cuando me hicieron la promoción a, a gerente perdí algunas, algunos beneficios y este, a pesar de que digamos que renuncie y me contrataron en otra empresa este seguí, continúe con mi antigüedad vamos a decir.

(...) Hubo cambio de empresa para poder hacer el asenso y el cambio de beneficios no. (...)” (Entrevista 2A, febrero 2014).

Las características contractuales anteriores fueron modificadas en 2009, atendió a una estrategia general desarrollada por Grupo Elektra, por lo que incorporó a los empleados de Elektra y Banco Azteca. Básicamente consistió en la renuncia de los mandos medios (gerentes y directores de área) y su “recontratación” con una sociedad civil (S.C). De esta manera, quienes eran asalariados son contratistas, subordinados a la empresa (Elektra, Banco Azteca) en los hechos pero con independencia jurídica en la práctica. En ese sentido no existe una relación legal directa con la empresa pero si una relación real.

“(...) para gerentes o directores hay uno [bono] que es anual y va muy en función de los resultados que haya tenido la compañía y obviamente también de nuestro desempeño en el que somos calificados por los resultados que hemos, por nuestros usuarios y nuestros jefes. Entonces si hay un sistema que sirve para esa evaluación que es anual” (Entrevista 10A, marzo 2014).

El esquema de contratación anterior lo hemos denominado subcontratación por cooperativas de trabajo asociado, conceptualizadas como la prestación de servicios profesionales o realización de labores en beneficio de la empresa usuaria, bajo un contrato civil, limitando o evadiendo una relación legal directa con la empresa pero generando una relación real de dependencia; creando así una relación laboral encubierta.

Esquemas que son expuestos como un beneficio salarial actual; sin embargo a largo plazo limita las prestaciones laborales. Además, la estrategia empresarial se orienta a otorgar rangos salariales más altos a los niveles más bajos de la estructura jerárquica para contener cualquier acción en contra de la empresa.

“mmm hubo una época en la que nosotros como gerentes teníamos un sueldo mayor a un subordinado nuestro no. Incluso un líder de proyecto que es alguien que esta, digamos, que abajo de nosotros, teníamos una diferencia, en ese, monetaria digamos en ese sentido, sin embargo en alguna ocasión hubo algo que le llamaron nivelación pero esa nivelación se dio solamente para, para ese sector, vamos a decir, quedando nosotros incluso abajo del sueldo que, este de un líder. Nosotros gana-, como gerentes ganamos menos que, que el líder haciendo funciones mucho mayores y teniendo una responsabilidad muy diferente a la de un líder no. Eh, transcurrió el

tiempo, la verdad es que si fueron varios años los que transcurrieron para que nos pudieran hacer una nivelación. Actualmente creo que ya la mayoría de los gerentes estamos un poquito arriba de los líderes pero la diferencia monetaria realmente no es mucha” (Entrevista 2A, febrero 2014).

Los gerentes de área son coincidentes en expresar un desacuerdo ante esta situación, sin embargo no han realizado ningún tipo de negociación con la dirección de área o la dirección general.

“pues definitivamente no, no estábamos de acuerdo. No era algo que nos gustaba pero al final del día yo creo que también teníamos como que, yo creo que son dos cosas en mi caso no: una la necesidad, otra la antigüedad, otra este pues quizá el compromiso y quizá también el que te agrade o no estar donde estas no. Entonces este, además de que en un momento dado bueno, como todos sabemos en México también hay cierta discriminación en cuanto a la edad no, empieza a pesar la edad y eso también empieza a decir uno, a meterlo en una balanza y a decidir que haces no, ¿me quedo, continuo? Sobre todo por que nos dijeron: algún día va a llegar algo y si cierto, algún día llegó, no como lo esperamos pero finalmente llegó y estamos ya un poquito más a nivel” (Entrevista 2A, febrero 2014).

Las acciones limitadas por parte de director y gerentes se vincula con el mercado de trabajo en México, el cual se ha flexibilizado, concentrándose en la disminución de costos salariales como lo son la seguridad social y contratación colectiva. Además la edad es un elemento importante, debido a que la polarización del mercado laboral limita el ingreso a la población de mayor edad. Elementos estructurales que inciden en el proceso de decisión de estos actores quienes optan por continuar en la empresa, a pesar del tipo de relaciones laborales que limita sus prestaciones salariales.

“(…) considero yo que tiene más prestaciones un desarrollador, un líder que un gerente. Yo creo que debería de ser por lo menos parejo o por lo menos, pues si diferente. (...) los gerentes pues no tenemos un seguro, tampoco cotizamos a la AFORE. (...) nosotros no tenemos esas prestaciones y los líderes, desarrolladores si la tienen. Cuando hacen incremento de salario primero le dan a los desarrolladores y líderes y ya después a los gerentes. Entonces llega un momento en que un líder gana más que un des-, que un gerente. Entonces como que dices, o sea ¿cómo? Prefiero ser líder, con menos responsabilidades, ganando lo mismo que un gerente. Esa es la parte que no, a mí no me agrada. (...) muchas veces la decisión es digamos de, digamos de la alta dirección” (Entrevista 5A, marzo 2014).

Por su parte los líderes, desarrolladores y analistas son coincidentes en expresar el desacuerdo por las formas de contratación laboral debido a que el monto salarial con el que cotizan ante el IMSS es el salario mínimo.

“ (...) por ejemplo si yo pienso en mi retiro estoy cotizando el salario mínimo no y con esto de la AFORE y todo. Cuando trate de contratar se rieron de mi: pero tu ganas \$1,800 pesos no; y yo: no, pero tengo la otra parte. Si pero lo que estas cotizando es esta parte. Me quiero comprar mi casa y lo que aporta el patrón es, ni siquiera para pagar la renta. Entonces como a futuro no, no, no lo veo muy conveniente” (Entrevista 7A, marzo 2014).

Con la finalidad de ampliar el ángulo de análisis en el ámbito de las relaciones laborales se realizaron tres entrevistas a dos gerentes y un analista del corporativo de Elektra. La finalidad fue contrastar las características contractuales orientadas a indagar si es una estrategia exclusiva de Banco Azteca o si por el contrario es una estrategia proveniente de Grupo Elektra. Las entrevistas nos permitieron conocer que la estrategia se deriva de Grupo Elektra que durante la década de los noventa desarrolló e implementó la contratación laboral a través de dos sociedades: S.A. y S.C., forma contractual que predominó hasta el 2009 cuando se decidió recontratar a los gerentes y directivos a través de una sociedad civil.

El proceso de objetivación de esta estrategia fue planteado a través de diversas reuniones con los entonces empleados de Elektra y Banco Azteca, quienes decidieron aceptar o rechazar este esquema que limita sus derechos laborales. De esa manera analistas, líderes y desarrolladores se encuentran contratados por dos sociedades, mientras que los gerentes y directivos ostentan una relación encubierta a través de cooperativas de trabajo asociado. En ambos casos limitando las prestaciones laborales establecidas por la legislación nacional vigente.

“Lo que pasa es que como estamos contratados por dos empresas, este en una empresa tenemos lo que son las prestaciones de Ley, y en la otra empresa estamos como socios. Entonces nos están dando un anticipo a una utilidad mensualmente. Bueno en este caso quincenalmente. Entonces realmente no es un sueldo, es un anticipo; una prestación por que somos socios” (Entrevista 2E).

Gráfico 2. Recibo parcial

Clave	Percepciones	Días	Importe	Clave	Deducciones	Días	Importe	Clave	Saldos	Días	Importe
	Ant cta util ct	15			DES. CRED PROD.I						
					Descuento de Comedor						
					I.S.P.T.						
Totales:											
										****(.....)	
										Importe a pagar:	

Anteriormente se podían unificar los salarios, es decir, el salario percibido por S.C. podía transferirse a la S.A. con la finalidad de cotizar con un nivel salarial más alto en el IMSS, actualmente este esquema se ha habilitado únicamente para las personas mayores a los 55 años de edad con la finalidad de calcular su retiro.

En ese sentido existe una flexibilidad salarial que en el caso de los analistas, líderes y desarrolladores se otorga en función de la productividad individual a través de un proceso de evaluación que clasifican a los empleados en “A (20%) los mejores, B (70%) donde esta la mayoría o C (10%)” (Entrevista 10A, marzo 2014). Proceso que simultáneamente sirve como mecanismo para decidir quien continua laborando en caso de recorte de personal.

“A nosotros nos solicitan: hay un recorte de tanto porcentaje de personal. Bueno pues hay la posibilidad de solicitar aquellas personas que ya no es necesaria su estancia aquí. Y no necesaria por que no voy a tocar a alguien que me esta funcionando, que está sacando los proyectos y pues voy a seleccionar a quien menos me va a afectar en la producción del trabajo que hay. Nosotros los seleccionamos y a veces va en función de algunas calificaciones o evaluaciones que se han hecho previamente. Por ejemplo cada año, casi todos los años pero no es siempre, siempre se hacen evaluaciones donde se califica al personal, se habla obviamente con ellos. Se dice: esta es tu calificación, el jefe inmediato es el que habla, evalúa, da las observaciones a , a su personal. Cuando ya llega un recorte pues, nos basamos en esas evaluaciones –bueno es lo que debe de hacer cada gerente (no obligatoriamente), o sea no lo establece pero ese es un parámetro. Otro parámetro es la actitud que cada quien toma no. Hay personas que a lo mejor ya no se le ven muchas ganas, como que no quiere, como que no aporta. Entonces para mí es más valioso una persona que si quiere estar aquí. Son varios parámetros los que se toman pero son varios parámetros que cada gerente o cada director puede tomar. Se pasa la lista de las personas que son seleccionadas, y habrá a lo mejor personas que dicen, bueno pero por alguna razón ya no quiere estar aquí, si se le anota. Entonces a lo mejor se le da la opción para que se reubique, si hay a lo mejor alguna otra área que

lo quiere. Si esa área lo evalúa y dice oye ps si, se puede quedar. No es el común, eso es lo que han aplicado estas últimas veces en sistemas.

Además del procedimiento anterior, se detectó la realización de exámenes de conocimientos como mecanismo para despedir al personal, procedimiento desarrollado en una de las áreas donde a través de esta evaluación se despidió a la mitad del área:

“... El miércoles realizaron el examen y ese mismo día les dijeron: sabes que no cumples con el perfil te vas. (...) Realmente fue como más molesto, fue molesto. (...) Le dijeron: te agradezco, es lo importante, obviamente estaba muy molesto. (...) La otra chica sí la vi después y me dijo: a mí si me cayó de sorpresa por que a mí ni siquiera me enseñaron el examen. Así las hojas de: no lo pasaste y no le dijeron más. Entonces como que, no me voy conforme, no me explicaron bien... (Entrevista 7A, marzo 2014).

Los recortes de personal pueden atender a diversas razones vinculadas evaluaciones al interno de cada área, como a estrategias de reestructuración del Grupo³¹. Sin embargo, también es utilizada como una estrategia de intimidación al interno:

“... una cultura organizacional muy diferente no. Este, como te digo es bien, no están nada humanizados o al menos desde mi punto de vista no. Eh, de alguna forma tienen una, o me a tocado épocas en la que son como de espantar mucho a la gente no, de si no haces esto te van a correr, si haces esto te van a correr. Y entonces hay unas épocas en las que todo mundo cree que nos van a correr por cualquier cosa no. Eh, digo, después de once años he pasado por todo no. Eh, pues cuando con los recortes y eso, eh lo he visto en otras empresas, cuando es un recorte pues los tratan muy diferente no y aquí es así de te vas y casi, casi te dan una patada no. Entonces como que no es un trato tan, a lo mejor, tan humano no. Lo que si creo es que son, lo que ellos te dan es como el dinero. La gente que está aquí, es por que les conviene por el dinero, ni por las prestaciones, ni por nada no. Entonces a lo mejor pues este es nuestro perfil no. En esta época en la que estamos aquí lo que nos importa es el dinero y pues el efectivo y pues en eso se basan, en pagarte y ya. No hay nada de preocuparse por lo demás, por tu salud, por tu bienestar o por que tengas tiempo. Es trabájale y ya...” (Entrevista 1A, febrero de 2014).

El miedo, en ese sentido, como estrategia de intimidación busca inhibir cualquier acción que contraste con los intereses de la empresa; formas de intimidación que son traducidas en

³¹ Durante la realización de la presente investigación se desarrolló un proceso de recorte de personal derivado de una estrategia de reestructuración del Grupo que recortó el 10% de una plantilla laboral de 3,000 personas dentro y fuera del corporativo.

inseguridad, inestabilidad y preocupación por los actores que se desempeñan en la organización. De esa manera, el proceso de toma de decisiones que incorpora la contratación y recorte de personal es realizado únicamente por la dirección, gerencia de recursos humanos y del área sin que exista ningún contrapeso real que medie la relación laboral debido a que el sindicato es de protección patronal. La titularidad del contrato colectivo de trabajo (*in extenso* CCT) esta a cargo del Sindicato Nacional de Trabajadores de Fideicomisos, Casas de Cambio, Casas de Bolsa, Aseguradoras, Uniones de Crédito, Hipotecarias, Administradoras de Fondos de Retiro, Arrendadoras, Almacenadoras, Empresas de Factoraje, Afianzadoras, Autofinanciadoras, Cajas de Ahorro, Bancos, Instituciones de Banca Múltiple, Instituciones Financieras, Sociedades Financieras, Empresas Prestadoras de Servicios Laborales del Sector Financiero y Organismos Descentralizados de la Administración Pública Federal (SINTASEFIN).

En ese sentido, la existencia de un sindicato de protección patronal se tradujo en la objetivación de estrategias empresariales³² sin que existiera un representante de los derechos laborales que a través de su acción y representación real negociará, controlará o limitará la objetivación de estrategias que mermaron la relación laboral. Aunado a la pasividad relativa por parte de los mandos medios y empleados quienes han aceptado la movilidad, polivalencia, trabajo extraordinario y la reducción de tiempo personal y familiar.

La pasividad relativa de los actores se vincula, en el nivel estructural, con el mercado de trabajo en donde algunos se desempeñaron y experimentaron la precariedad laboral, la inestabilidad e inseguridad por lo que la empresa les confiere una estabilidad vinculada al tamaño de la organización y el amplio crecimiento que ha desarrollado desde su creación, proceso del cual han sido testigos. En ese sentido, ante la interrogante hipotética de continuar o cambiar de trabajo la mayoría de los entrevistados expresa el deseo por desempeñarse en un ámbito diferente, ya sea a través de un negocio propio, un nuevo trabajo que no se vincule con el área de sistemas, o quizá un empleo que proporcione los derechos laborales en su totalidad.

³² Empleados de las sucursales de Banco Azteca conformaron el sindicato denominado Sindicato Unido de Trabajadores y Empleados de Banco Azteca que denunció violaciones laborales y actos de intimidación (La jornada 2006, 2014).

Un elemento relevante es la parcial asociación de la polivalencia y multifuncionalidad con la profesión y no con la empresa. Los actores laborales consideran que su profesión es demandante, requiere mayor tiempo para su correcto desarrollo en donde las incidencias pueden ser constantes. Además se sienten comprometidos con la empresa quien les ofrece estabilidad y un alto ingreso salarial, por ende existe un compromiso individual y colectivo para que los procesos a desarrollar operen de manera correcta, aunque en algunas ocasiones eso se traduzca en un mayor tiempo laboral y un sentimiento de frustración y reconfiguración personal.

Recapitulando, en el presente capítulo se presentó como primer elemento de análisis la importancia del sector bancario y las partes en las que se desagrega analíticamente. En ese sentido decidimos colocar el acento en la parte back-end del desarrollo de los procesos informáticos que hacen funcionar al banco. Las áreas seleccionadas, de esa manera desarrollan un proceso de trabajo con una cara objetiva y subjetiva con un producto objetivado que no es posible disociar.

Con el objetivo de explicar cómo se objetivan las estrategias empresariales comenzamos por analizar el perfil de los mandos medios, empleados y director que integran en área con la finalidad de identificar que factores permitieron u obstaculizaron la objetivación de la estrategia. De esa manera nos encontramos con personal predominantemente joven que ingreso a la empresa con el interés de desarrollarse profesionalmente. Los factores que influyeron en su proceso de decisión (mediado por su subjetividad) fueron a nivel estructural la flexibilidad del mercado de trabajo, sinónimo de precariedad, inseguridad e inestabilidad laboral. En el ámbito personal influyó el deseo por desempeñarse profesionalmente, la imagen que proyecta la empresa (estabilidad, seguridad) y las recomendaciones expresadas por algunas de las personas que fueron el medio de contacto con la vacante.

En ese sentido, al evaluar la situación estructural del mercado de trabajo, las condiciones laborales y salariales; la decisión de ingresar a Banco Azteca parece ser lo más acertado,

aún ante los exámenes psicométricos, socioeconómicos y médicos orientados a corroborar la información proporcionada, donde un dejo de desconfianza se hace presente.

Una vez dentro del área, la capacitación y actualización laboral se desarrolla en el día a día, a través de la interacción cotidiana dentro del área, entre áreas y usuarios quienes conjuntamente desarrollan mecanismos de control y resistencia. En el control dentro del proceso de trabajo también incide el usuario, quien valida y retroalimenta los sistemas desarrollados para su correcto funcionamiento.

A su vez, la organización del área permite la amplia visibilidad de cada uno de los actores quienes se encuentran agrupados en células de trabajo con una antigüedad no mayor a dos años. Proceso de reestructuración desarrollado de manera reciente en donde no existieron factores que obstaculizaran la objetivación de la estrategia de organización debido a que para las áreas objeto de estudio se tradujo en una mayor funcionalidad. De esta manera los equipos de trabajo se encontrarían reunidos en un solo espacio y no desagregados en las diversas oficinas corporativas. La reestructuración organizativa conjugó la concatenación de las áreas que desarrollan procesos de trabajo articulados.

Sin embargo, aunque no existieron factores que limitaran su objetivación, reconfiguró la subjetividad de los actores quienes expresan su poder a través de la resistencia encubierta, desarrollada a través de pequeñas prácticas informales. Algunas de ellas negociadas dentro del área que se convierten en una práctica compartida. Otras realizadas de manera independiente que puede abarcar el salir en un horario diferente al asignado para ir a comer y que es una forma de resistir ante las formas de control implementadas por el director del área. En ese sentido, la nueva organización conjuga estética, comodidad, permitiendo simultáneamente visibilidad y control, reduciendo la privacidad.

Por su parte, el ámbito de las relaciones laborales fue reestructurado en la década de los noventa atendiendo a una estrategia general del Grupo, en ese sentido, Banco Azteca adoptó la flexibilidad laboral expresada a través de la contratación por sociedades. A través de una sociedad anónima se obtiene un salario mínimo y una sociedad civil completa el

resto. Una práctica que confiere el título de socios a los líderes, desarrolladores y analistas del área quienes obtienen un salario flexible, variable entre cada uno de ellos en función de las evaluaciones realizadas que se vinculan estrechamente con la cultura laboral.

En este ámbito la reestructuración sucedió en 2009, cuando los gerentes y directores de área renunciaron y fueron recontratados a través de una sociedad civil, tipo de contratación que no les confiere prestaciones laborales pero sí beneficios salariales actuales; ante los cuales no se encuentran del todo conformes debido a que algunos de ellos tienen un salario menor al de sus compañeros de área (líderes y desarrolladores). Sin embargo, al igual que en el ámbito organizativo, la estrategia se implementó sin resistencia. Únicamente existió un proceso de negociación ante el cambio contractual. La decisión recaía en cada director o gerente, por lo que decidieron quedarse ante el beneficio salarial que consideran no es fácil encontrar en el mercado laboral actual que también restringe la edad aún ante la amplia experiencia laboral.

De esta manera nos encontramos con tres áreas en donde no existieron factores que obstaculizarán la objetivación de las estrategias; sin embargo sí existen formas de control, negociación y resistencia, principalmente encubierta, desarrollada en lo informal a través de acuerdos tácitos o explícitos entre los miembros de las áreas. En ese sentido, las estrategias se objetivan a través de la interacción entre el director, los gerentes de área, los líderes de proyecto, los desarrolladores y analistas quienes pueden reconfigurar las estrategias abiertamente en el desarrollo de sistemas tecnológicos y de manera pasiva en los ámbitos laboral y organizacional.

REFLEXIONES FINALES

La presente investigación se enfocó en analizar cómo se objetivan las estrategias empresariales en los ámbitos tecnológico, organizativo y laboral en el área de sistemas de Banco Azteca.

De esa manera, el punto de partida fue la década de los setenta, periodo crucial para el capitalismo mundial debido a las conmociones financieras y productivas experimentadas que derivaron en el cambio de modelo económico y la reconfiguración de las estrategias empresariales. Durante este periodo, los directivos de la empresa familiar de origen regiomontano, desarrollaron una estrategia de reestructuración financiera para subsistir a la crisis finisecular. En la década siguiente el gobierno federal realizaría un proceso de privatización de diversas empresas del sector estatal, por lo que los directivos de Elektra virarían al negocio de las telecomunicaciones.

Ante el proceso de cambio nuevos directivos fueron incorporados, configurando nuevos segmentos de negocio a través de la adquisición o creación de nuevas empresas. De esa manera, la configuración de Banco Azteca fue la concretización de una práctica financiera desarrollada por Elektra y Banca Serfín. Desde su origen, Banco Azteca se enfocó a la microfinanciación, innovando al externo en el uso que confería a las herramientas tecnológicas. Sin embargo, nosotros colocamos el acento en los procesos que se denominan *back-end*, donde se genera, resguarda, procesa y reconfiguran los sistemas informáticos -a través del uso de diversos lenguajes de programación- a partir de los que se crearán y harán funcionar a los diversos productos y servicios bancarios.

Teóricamente articulamos la estructura, subjetividad y acción de los actores sociales que intervienen en la objetivación de la estrategia, incorporando un concepto ampliado de trabajo que nos permitió analizar el trabajo no clásico. Retomamos como estrategia metodológica el configuracionismo y como herramientas metodológicas la EAN, la entrevista semiestructurada y la observación no participante. En ese sentido, la investigación realizada corresponde a un estudio de caso centrado en tres áreas por lo que

no es posible realizar generalizaciones; sin embargo es posible señalar algunos hallazgos interesantes.

Los procesos de *modernización* desarrollados por la teoría económica neoclásica al flexibilizar el mercado de trabajo serían coincidentes temporalmente con el proceso de modernización a través de la diversificación y expansión de la empresa privada. Nuevas experiencias que han incidido parcialmente en la reconfiguración de las subjetividades de los actores laborales.

De esa manera, la objetivación de las estrategias empresariales en las áreas analizadas ha sido posibilitada en primer lugar por el perfil laboral de los actores laborales quienes ocupan puestos en la estructura jerárquica de analistas, desarrolladores, líderes de proyecto, gerentes y director de área. Una parte del personal que integra estas áreas ingresó meses antes de que empezará a funcionar el banco. En aquel entonces eran egresados con uno o dos trabajos previos. La edad promedio era de 25 años y no era un elemento importante contar con experiencia laboral, únicamente reunir el perfil educativo (ingeniero, licenciado o técnico en sistemas). Perfil laboral que se mantiene en la actualidad debido a que el personal del área es mayoritariamente joven, egresado de instituciones públicas, provenientes del Distrito Federal y del Estado de México.

Para el ingreso del personal a la empresa es importante que su perfil se apege a los valores empresariales que exaltan la honestidad, inteligencia y el trabajo en equipo. Características antepuestas a la calificación profesional que se desarrollará de manera constante en el día a día. La estrategia empresarial, en ese sentido se inclina por un perfil dócil, en contraposición con una persona de mayor edad y experiencia que puede poner resistencia ante ciertos cambios. Además la estrategia empresarial apuesta por la flexibilidad en sus tres modalidades: funcional (polivalencia, movilidad interna, nueva cultura laboral e identidad con la empresa), salarial (en función de la productividad) y numérica (contratación, subcontratación, recorte de personal) aunada a la flexibilidad sindical (sindicato de protección patronal).

La flexibilidad salarial se orienta a asignar aumentos en función del desempeño, evaluado por el gerente de área. Además, la estrategia empresarial se enfoca en asignar incrementos salariales principalmente a los niveles bajos de la estructura jerárquica. La reconfiguración subjetiva se desenvuelve en el plano del agradecimiento debido a que para un joven recién egresado proveniente de una escuela pública, un salario mensual de \$ 21, 000 pesos puede parecer exorbitante. De esa manera se orientará a cumplir con su jornada laboral, en algunos casos realizando más actividades con la finalidad de corresponder al salario percibido por lo que se genera una relación de lealtad y reciprocidad con la empresa; reconfigurando la actividad laboral y el ámbito personal y familiar.

Además, las características internas serán evaluadas y contrastadas con las experiencias laborales previas. De esa manera el mercado de trabajo es un referente estructural importante que limita ciertas acciones, influyendo en la configuración de las decisiones. Lo anterior atiende a que el mercado laboral profesional (ingenieros en sistemas) se ubica en un rango salarial de \$ 9, 000 pesos al mes aproximadamente, mientras que para la población adulta se encuentra limitado. De esa manera la evaluación que se realiza del área en un primer momento –aún bajo ciertos elementos de control, vigilancia, carga laboral, entre otros- es positiva.

Sin embargo, a lo largo de las entrevistas el poder salarial se va difuminando y adquiere preponderancia la frustración y el descontento laboral. El cambio en la identidad derivado de la extensa jornada laboral que reduce o limita el tiempo personal y familiar así como la poca o nula convivencia e identidad con los miembros de equipo o área, aunado a la cultura empresarial agreste y deshumanizada han reconfigurado la subjetividad de los actores laborales.

En ese sentido, ante las emergencias o imprevistos laborales que traspasan la frontera de lo privado y se incorporan en el espacio personal, cada actor desarrolla estrategias particulares que le permitan compaginar su vida laboral y personal. El establecer límites ante los requerimientos laborales en la economía del tiempo es uno de los primeros elementos identificados que se desarrolla en la negociación cotidiana, en el ámbito informal, es decir,

en el espacio de acción dentro de la estructura empresarial que establece horarios y plazos de entrega. La negociación se desenvuelve en el microespacio laboral entre los involucrados en el desarrollo del proyecto donde se incorpora el usuario/cliente.

El proceso de negociación conlleva implícitamente relaciones de poder que se expresan no necesariamente en el rango jerárquico, sino en la importancia de la actividad desarrollada por el actor dentro del proceso productivo. En ese sentido, la estrategia empresarial se ha orientado a desarrollar formas de contención y retención laboral expresadas sutilmente a través del aumento salarial de los líderes, desarrolladores y analistas en contraste con los niveles siguientes de la estructura jerárquica. La empresa es consciente del poder que ostentan estos trabajadores en el caso hipotético de suspensión de labores; sin embargo, los trabajadores de estos puestos no han desarrollado una conciencia colectiva que les permita negociar mejores características laborales.

En ese sentido, un elemento importante de la investigación se vincula con la forma en que se configuran las condiciones laborales, relacionada directamente con el desarrollo del proceso productivo. Durante los primeros años, desde la creación del Banco, las actividades no eran tan intensivas en el uso de la mano de obra. En un primer momento abarcaron la implementación de los sistemas que harían funcionar al Banco. Sin embargo, en el transcurso de los años siguientes nuevas necesidades bancarias derivadas del incremento de la competencia interna y externa al país desembocaron en el desarrollo de nuevos productos y servicios que consecuentemente configurarían nuevas áreas al interno del Banco.

De esa manera, se requirió de una mayor cantidad de colaboradores con el mismo perfil y calificación a quienes se les conferiría un uso intensivo en el proceso productivo. El anteponer la edad a la experiencia laboral atiende en ese sentido a retener y limitar la acción colectiva en contra de los procesos que desarrolla el Banco ante la búsqueda de mejores características laborales. La poca o nula experiencia laboral es deseable para las áreas que prefieren un personal joven, dócil y flexible que se mantendrá agradecido ante el alto nivel salarial que permite la reproducción de la fuerza de trabajo, modificando y elevando la calidad de vida.

La calidad de las condiciones laborales es, en ese sentido, parcialmente definida por cubrir las garantías sociales (reproducción de la fuerza de trabajo) más no por los derechos laborales. Las relaciones laborales establecidas de manera generalizada por el Grupo empresarial confieren la condición de asalariados y socios a los empleados quienes asumen una condición real de asalariados pero una relación legal encubierta a través de las cooperativas de trabajo. Existe para los primeros niveles de la estructura jerárquica una relación contractual que define el salario, la jornada de trabajo, las características de privacidad del mismo, entre otros; relación contractual que a largo plazo limita los derechos laborales.

La relación laboral coexiste parcialmente por la desinformación, la inestabilidad laboral previa que confiere un sentimiento de satisfacción y estabilidad laboral ante el desarrollo profesional y el incremento en la calidad de vida. Sin embargo, la calidad de las condiciones laborales es limitada ante las estrategias de intimidación, control vigilancia y monitoreo aunado a la intensiva y extensiva jornada laboral que abarca espacios extralaborales.

La estrategia empresarial se orienta a limitar de diversas maneras la acción colectiva, impone una forma de contratación que precariza a largo plazo los derechos laborales aunque permite la reproducción actual de la fuerza de trabajo, es decir, existe un marco normativo limitado que respeta algunos derechos y obligaciones pero que puede ser modificado en beneficio del empleador y en detrimento de las condiciones laborales. De esa manera se flexibiliza y subcontrata el empleo ante la nula acción de los empleados quienes no tienen representación que funja como un contrapeso real en la relación laboral.

Finalmente, a lo largo de la investigación analizamos los factores que permitieron u obstaculizaron la objetivación de la estrategia en tres ámbitos concatenados (tecnología, organización y relaciones laborales) en donde no encontramos factores que obstaculizarán abiertamente la objetivación de la estrategia. Sin embargo la afirmación anterior no se traduce en su inexistencia si no en el *miedo* ante la coerción que pueda desarrollar la

empresa, el miedo a no cambiar de empresa por las características del mercado de trabajo (flexibilidad) aunado a la necesidad del ingreso monetario (reproducción de la fuerza de trabajo). En ese sentido la acción de los actores se autolimita ante ciertas situaciones estructurales que reconfiguran su subjetividad desarrollando un sentimiento de descontento (desarrollado parcialmente por la falta de identidad, solidaridad o compañerismo/amistad con el resto de los miembros del equipo de trabajo del área o de otras áreas) y frustración en espacios laborales y extralaborales.

De esa manera, se realizan prácticas de resistencia encubierta y negociación informal que confieren un espacio de acción, lo que evidencia que las estructuras son marcos de referencia en donde el actor social puede reconfigurar y resignificar su acción (con base en su decisión que puede verse limitada parcialmente ante el control o vigilancia). En ese sentido, los hallazgos de la investigación constituyen una contribución a los estudios laborales en tanto que analiza la flexibilidad y subcontratación en el sector servicios. Sector que tiene una gran importancia en México y que ha sido poco analizado en contraste con la gran industria.

BIBLIOGRAFÍA

Alarco, Germán y Patricia del Hierro (2010). “Crecimiento y concentración de los principales grupos empresariales en México”, en *Revista CEPAL*, núm. 101 (agosto), pp. 179- 197.

Alcande, Justiniani Arturo (2014). “Bancarios, despojo laboral sin límites”, *La Jornada*, 13 de octubre.

- (2013). “Salario mínimo de hambre”, *La jornada*, 14 de diciembre.

Ander Egg, Ezequiel (1994). *Técnicas de la investigación social*. Argentina: Lumen.

Appel, Michael (2005). “La entrevista autobiográfica narrativa: fundamentos teóricos y la praxis del análisis mostrada a partir del estudio de caso sobre el cambio cultural de los Otomíes en México”, en *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research* [On-line Journal], 6(2), Disponible en <<http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/2-05/05-2-16-s.htm>>.

Arango, Luz Gabriela y Carmen M. López (1999). *Globalización, apertura económica y relaciones industriales en América Latina*. Colombia: Centro de Estudios Sociales (CES).

Aristegui Noticias (2012a). “4 declaraciones polémicas de Ricardo Salinas Pliego”, 1º de mayo, disponible en <<http://aristeguinoticias.com/0105/post-elecciones/ricardo-salinas-pliego-en-frases/>>.

- (2012b). “Consejeros del IFE quieren convencer a TV Azteca de transmitir debate”, 1º de mayo, disponible en <<http://aristeguinoticias.com/0105/post-elecciones/consejeros-del-ife-quieren-convencer-a-azteca-de-transmitir-debate-presidencial/>>.

Asociación de Bancos de México (2014). *Servicios de la banca*, <<http://www.abm.org.mx/servicios-de-la-banca/>>.

Ávalos, Gerardo y Joachim Hirsch (2007). *La política del capital*. México: UAM-Xochimilco.

Bensusán, Graciela (2013). *El enfoque de derechos en la política laboral y salarial: construcción de un marco metodológico para aplicarse en Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Nicaragua y México*. México: CEPAL.

- (2007). “La subcontratación laboral y sus consecuencias: ¿problemas de diseño institucional o de implementación?”, en Alfonso Bouzas (coord.). *Propuestas para una reforma laboral democrática*. México: UNAM/Grupo Parlamentario del PRD en la LX Legislatura.
- (2006a). “Instituciones laborales desde una perspectiva comparativa”, en Graciela Bensusán (coord.). *Diseño legal y desempeño real: instituciones laborales en América Latina*. México: Porrúa/UAM-X.

- (2006b). “Reforma Laboral”, en *Revista Economía UNAM*, vol. 3, núm. 9, pp. 33-53.
- (2006c). “Relación Estado-sindicatos: oportunidades para la renovación durante el primer gobierno de alternancia”, en José Merced González Guerra y Antonio Gutiérrez Castro (coord.). *El sindicalismo en México. Historia, crisis y perspectivas*. México: Fundación Konrad/Centro Nacional de Promoción Social/Plaza y Valdés.
- (2003). “Reformas laborales en países desarrollados y en desarrollo: entre el conservadurismo y la innovación institucional”, en *Perfiles Latinoamericanos*, pp. 11-49.

Berger, Peter y Thomas Luckmann (2001). *La construcción social de la realidad*. Argentina: Amorrortu.

Bolsa Mexicana de Valores, S.A.B. de C.V. (BMV) (2013a). *Eventos Relevantes*. 01 de Octubre, disponible en <http://www.bmv.com.mx/eventore/eventore_482486_1.pdf>.

- (2013b). *Eventos relevantes*. 21 de Febrero, disponible en <http://www.bmv.com.mx/eventore/eventore_438232_1.pdf>.
- (2011). *Reporte anual que se presenta conforme a las disposiciones de carácter general aplicables a las emisoras de valores y otros participantes del mercado de valores. Por el ejercicio fiscal que concluyó el 31 de diciembre de 2011*, disponible en <http://www.bmv.com.mx/infoanua/infoanua_385560_1.pdf>.

Bouzas, Alfonso *et al* (2012). “La contratación colectiva de Protección Patronal (CCPP)”, en Enrique de la Garza (coord.). *La Situación del trabajo en México, 2012. El trabajo en la crisis*. México: UAM-I/Plaza y Valdés.

- (coord.) (2007). *Contratación Colectiva de Protección Patronal en México*, disponible en <<http://ru.iiec.unam.mx/1779/1/ContColecDeProtecEnMex.pdf>>.
- (2003). *Democracia sindical en el sector bancario*. México: UAM/Plaza y Valdés/Centro Americano para la Solidaridad Sindical Internacional (AFL-CIO)/Instituto de Estudios del Trabajo.
- *et al* (2002) “Relaciones Industriales en México”, en Pries, Ludger y Manfred Wannöffel (comp.). *Regímenes de regulación laboral en la globalización*. Bochum: The University Press.

Boyer Robert y Michel Freyssenet (2003). *Los modelos productivos*. Madrid: Editorial Fundamentos.

Briggs, Charles L. (1986). *Learning how to ask*. Cambridge: Cambridge University Press.

Bruhn, Miriam e Inessa Love (2009). “The economic impact of banking the unbanked: evidence from Mexico”, en *World Bank Policy*, papel de investigación 4981, disponible en <http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2013/03/19/000442464_20130319121852/Rendered/PDF/757150BRI0Box30to0Finance0in0Mexico.pdf>.

Casares, Esther (s/f). “Nuevas tecnologías en el sector financiero”, disponible en <<http://mipymesenlinea.tripod.com/sitebuildercontent/sitebuilderfiles/documentoboletinn5.pdf>>.

Castillo, Juan José (1984). “Las <<nuevas formas de organización del trabajo, nuevas tecnologías, nueva división del trabajo”, en *Congreso internacional cien años después de Marx. Ciencia y Marxismo*, octubre, pp. 201-212.

Chandler, Alfred Jr. (1962). *Strategy and structure. Chapters in the history of the industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press.

Comisión Nacional Bancaria y de Valores, (2014a), <<http://www.cnbv.gob.mx/Paginas/PADRÓN-DE-ENTIDADES-SUPERVISADAS.aspx>>.

- (2014b), <<http://www.cnbv.gob.mx/SECTORES-SUPERVISADOS/BANCA-MULTIPLE/Paginas/Descripción-del-Sector.aspx>>.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2014), disponible en <<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/htm/1.htm>>.

CNN Expansión (2013). “Grupo Elektra gana demanda a Luis Téllez”, 24 de abril, disponible en <<http://www.cnnexpansion.com/negocios/2013/04/24/luis-tellez-compensara-a-grupo-elektra>>.

Coriat, Benjamin (1993). “Taylor, Ford y Ohno. Nuevos desarrollos en el análisis del ohnismo”, en *Revista Estudios del Trabajo*, núm. 7 (primer semestre), pp. 3-41.

- (1992). *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa* México: Siglo XXI.
- (1982). *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*. México: Siglo XXI.

De la Garza, Toledo Enrique (2012a). “Los proyectos de Reforma Laboral a mayo de 2011”, en Enrique de la Garza (coord.). *La Situación del trabajo en México, 2012. El trabajo en la crisis*. México: UAM-I/Plaza y Valdés.

- (2012b). “La subcontratación y la crisis capitalista”, en *Trabajo*, año 6, núm. 9 (enero-junio), pp. 5-22.
- (2011). “Introducción. Construcción de la identidad y acción colectiva entre trabajadores no clásicos como problema”, en *Trabajo no clásico, organización y acción colectiva. Tomo II*. México: UAM/Plaza y Valdés.
- (2007a). “Organización y flexibilidad del trabajo, debates teóricos y estado de la investigación en México”, en Enrique de la Garza. *Convenios y bonos de productividad en empresas mexicanas*. México: STyPS.
- (2007b) "Los estudios organizacionales, entre racionalismo y neoinstitucionalismo", en Salvador T. Porrás Duarte (editor), *Estudios Organizacionales y Asuntos Globales*. México: UAM-I/CENPROS/Plaza y Valdés.
- (2006). *Reestructuración productiva, empresas y trabajadores en México*. México: FCE/UAM.

- (2002). “La configuración como alternativa del concepto estándar de teoría”, en Guadalupe Valencia *et al.*, *Espacios imaginarios y sujetos de la educación en la transición épocal Epistemología y sujetos*. México: Plaza y Valdés/Centro de Investigaciones Interdisciplinarias/UNAM.
- (1998), “Bilateralidad y Flexibilidad”, en Enrique de la Garza Toledo *et al*, *Modelos de Industrialización en México*, México: UAM-Iztapalapa.
- (1994). "Neoliberalismo y Estado", en Asa Cristina Laurell, *Estado y políticas Sociales en el Neoliberalismo*. México: UAM-Xochimilco.
- (1992). "El tratado de Libre Comercio y el futuro de la contratación colectiva en México", en *Relaciones Laborales y el Tratado de Libre Comercio*, Graciela Bensusán, México: FLACSO/ Porrúa/Friedrich Ebert Stiftung/UAM-Xochimilco.
- (s/f). “La flexibilidad del trabajo en México”, disponible en <http://docencia.izt.uam.mx/egt/publicaciones/articulos/flexibilidad.pdf>.

Díaz, Ariane (2013). “Intensificará reforma laboral índices de desocupación y ambulante: UAM” en *La jornada*, 13 de septiembre.

Echarte, Luis (2013). *Re-comenzar: un modo de vivir*. México: LID Editorial Mexicana/ Círculo Editorial Azteca.

Ehrbeck, Tilman (2014). “Microcredit impact revisited”, en CGAP, *Advancing financial inclusión to improve the lives of the poor*, disponible en <http://www.cgap.org/blog/microcredit-impact-revisited>.

Escorza, Rodríguez Daniel (2008). *Fotografía e historia. Un modelo para armar. Elementos básicos para la investigación en fotografía*. México: SINAFO/INAH/CONACULTA.

Ferro, C., A. López y M. Rodríguez (1995). “Estrategia competitiva en el sector financiero: elección de la mejor alternativa en el entorno de fin de siglo”, en *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 1, núm. 3, pp. 113-126, disponible en <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v01/013113.pdf>.

Garabito Gustavo y Marcela Hernández (2010). “Repensando el mundo de la empresa y el trabajo en los servicios: el caso de McDonalds”, en Marcela Hernández Romo (coord.). *Estudios laborales en México*. México: UAM-I/Plaza y Valdés.

Grupo Elektra (2014a). *Historia*, <http://www.grupoelektra.com.mx/Whatis/History.aspx?lang=es>.

- (2014b). *Inicio*, <http://www.grupoelektra.com.mx>.
- (2013). Presentación interna de la empresa, mayo.
- (2005). “Banco Azteca: primer banco mexicano con sucursales en el extranjero. Primer gran paso hacia nuestra expansión en Latinoamérica”, en *Revista Proyección. Órgano de comunicación interna*, núm. 104 (mayo), pp. 1-32.
- (1999a). *Informe anual Elektra 1999. Progreso a través de bienes y servicios accesibles*. México: Grupo Salinas (publicación interna).
- (1999b). *Información financiera*. México: Grupo Elektra (publicación interna).

- Grupo Salinas (2014a). *Conoce Grupo Salinas*, <http://www.gruposalinas.com/documentos/es/Grupo_Salinas_es.pdf>.
- (2014b). *Nuestras empresas. Grupo Elektra*, <<http://www.gruposalinas.com/contenido.aspx?p=Elektraes>>.
 - (2014c). *Descripción*, <<http://www.gruposalinas.com.mx/contenido.aspx?p=descripciones>>.

Guillén, Arturo (2001). *México hacia el siglo XXI. Crisis y modelo económico alternativo*. México: UAM-I/Plaza y Valdés.

- (1996). “Balance de la privatización en México”, en *Revista Iztapalapa*, núm. 38, pp. 13-36, disponible en <<http://tesiuami.uam.mx/revistasuam/iztapalapa/include/getdoc.php?id=505&article=513&mode=pdf>>.

Hernández, Romo Marcela (2012). *Estrategias empresariales de subcontratación internacional. La influencia de las configuraciones culturales y subjetivas*. México: UAM Iztapalapa/Plaza y Valdés.

- (2008). “Estrategias, Cultura y Subjetividad en México”, en *el Seminario Trabajo, Identidad y acción colectiva*. Colombia (18 al 20 de Septiembre).
- (2003). *Subjetividad y Cultura en la toma de decisiones empresariales. Tres estudios de caso en Aguascalientes*. México: Universidad Autónoma de Aguascalientes/Plaza y Valdés.

Hernández, Sampieri Roberto *et al* (1998). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Hyman, Richard (1987). “Strategy or structure?. Capital, labour and control in work”, en *Employment and society*. Vol. 1, núm. 1, pp. 25-55.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) (2010). *Clasificación mexicana de carreras. De tipo medio superior y superior por campos de formación académica*. México: ANUIES/CONACYT/INEGI/SEP/STPS.

Iranzo, Consuelo y Marcia Leite (2006) “La subcontratación laboral en América Latina”, en Enrique de la Garza (coord.). *Teorías sociales y estudios del trabajo: nuevos enfoques*. México: Anthropos/UAM-I.

Iranzo, Consuelo y Jacqueline Richter (2005). *La subcontratación laboral. Bomba de tiempo contra la paz social*. Caracas: Centro de Estudios del Desarrollo (CENDES), Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas.

Knights, D. y Morgan, G. (1995). “Strategy under the microscope: strategic management and IT in financial services”, en *Journal of Management Studies*, 32 (2), pp. 191-214.

- (1991). “Corporate strategy, organizations and subjectivity: a critique”, en *Organization Studies*, 12 (2), pp. 251-273.

Knights, D. y Willmott, H. (1989) “Poder y subjetividad en el trabajo: de la degradación a la dominación en las relaciones sociales”, en Fernández, Carlos. *Vigilar y organizar. Una introducción a los Critical Management Studies*. Madrid: Siglo XXI.

Laine, Pikka-Maaria y Eero Vaara (2007). “Struggling over subjectivity: A discursive analysis of strategic development in an engineering group”, en *Human Relations*, Vol. 60 (1), pp. 29-58.

Larrán, Jorge y M. Muriel de los Reyes (2007). “La banca por Internet como innovación tecnológica en el sector bancario”, en *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, vol. 13, núm. 2, pp. 145-153.

Leite, Marcia de Paula *et al* (1996). “Reestruturação produtiva e relações industriais: tendências do setor automotivo brasileiro”, en *Revista Latinoamericana de estudios del trabajo*, año 2, núm. 4, pp. 79-110.

Leruez, Jacques (1992). “El legado del thatcherismo en gran bretaña”, en *Foro Internacional*, vol. 32, núm. 5 (130) (octubre-diciembre), México: COLMEX/Centro de Estudios Internacionales.

Ley Federal del Trabajo (2013), disponible en <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125.pdf>.

Lucena, Héctor (2000). “El enfoque de las relaciones industriales y los estudios laborales”, en Enrique de la Garza Toledo (comp.). *Los retos teóricos de los estudios del trabajo hacia el siglo XXI*. Argentina: CLACSO.

Martínez, Rubí y Ernesto Soto (2012). “El consenso de Washington: la instauración de las políticas neoliberales en América Latina”, en *Política y Cultura*, núm. 37, pp. 35-67.

Mayo, Elton (1945), *The social problems of an industrial civilization*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

MillwardBrown (2013). “BrandZTM Top 50 Most Valuable Latin American Brands 2013”, disponible en http://www.millwardbrown.com/brandz/2013/LATAM/Documents/2013_BrandZ_LATAM_Top50_Chart.pdf.

Muñoz, Ríos Patricia (2006). “Trabajadores Sindicados de Banco Azteca denuncian sobreexplotación”, *La Jornada* (edición en línea), 23 de agosto.

Novick, Martha (2000). “La transformación de la organización del trabajo”, en Enrique de la Garza (coord.), *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*. México: COLMEX/FLACSO/UAM/FCE.

Observatorio Laboral (2014). “¿En qué actividad económica se ocupan?”, disponible en <<http://www.observatoriolaboral.gob.mx/ola/content/common/reporteIntegral/busquedaReporte.jsf#AnclaGrafica>>

Olaz, José Ángel (2009). “Nuevas formas de organización del trabajo en el sector financiero. Análisis del impacto y efectos no deseados sobre el trabajador”, en *ARXIUS de ciències socials*, núm. 20 (junio), pp. 115-129, <<http://www.uv.es/~sociolog/arxius/ARXIUS%2020/OLAZ.pdf>>.

Plan Nacional de Desarrollo (1989), disponible en <<http://ordenjuridico.gob.mx/Publicaciones/CDs2011/CDPaneacionD/pdf/PND%201989-1994.pdf>>.

Pogliaghi, Leticia (2012). “Entre el control y la libertad: configuraciones de trabajo, identidad y acción colectiva de los taxistas de la ciudad de México”, *Tesis de doctorado en Estudios Sociales*, México: UAM-I.

Pries, Ludger (1995). *La reestructuración productiva como modernización reflexiva. Análisis empírico y reflexiones teóricas sobre “la sociedad de riesgo”*. México: UAM-I.

Rainer, Dombois (1994). “Modernización empresarial, reto para las relaciones industriales en América Latina”, en *Revista Colombiana de Psicología*, núm. 3, pp. 81-92.

Rainer, Dombois y Ludger Pries (1998). “Un huracán devastador o un choque catalizador? Globalización y relaciones industriales en Brasil, Colombia y México”, en *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, año 4, núm. 8, pp. 59-88.

Revista Comercio Exterior (1994). “Aspectos del sexto informe de Gobierno. Carlos Salinas de Gortari”, noviembre, pp. 1020-1038, disponible en <<http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/365/11/RCE11.pdf>>.

Ritzer, George (1994). *Teoría Sociológica contemporánea*. México: McGraw-Hill.

Romero, Jorge (s/f). “El sector servicios en la economía: el significado de los servicios a empresas intensivos en conocimientos”, disponible en <<http://www.economia.unam.mx/academia/inae/inae3/u113.pdf>>.

Rubio, Ma. J. y J. Varas (1999). *El análisis de la realidad en la intervención social. Métodos y técnicas de investigación*. Madrid: Editorial CCS.

Sacristán, Emilio (2006). “Las privatizaciones en México”, en *Revista de la Facultad de Economía*, vol. 3, núm. 9 (septiembre-diciembre), pp. 54-64.

Salama, Pierre (1999). “Sobre las relaciones del mercado financiero y laboral en América Latina y en Asia del Norte y del Sudeste”, en *Tiempos violentos. Neoliberalismo, globalización y desigualdad en América Latina*, Buenos Aires: CLACSO, <<http://biblioteca.clacso.edu.ar/gsd/collect/clacso/index/assoc/D1070.dir/14salama.pdf>>.

Salinas, Pliego Ricardo B. (2013a). *¿Quién es Ricardo Salinas? Biografía*, <<http://ricardosalinas.com/contenido.aspx?p=familiaes>>.

- (2013b) “¿Hugo Salinas Rocha y Familia”, en *¿Quién es Ricardo Salinas? Biografía*, <<http://ricardosalinas.com/contenido.aspx?p=FamiliaHugoes>>.
- (2013c). *¿Quién es Ricardo Salinas? Biografía*, <<http://ricardosalinas.com/contenido.aspx?p=biografias>>.
- (2011). “¿Qué hemos aprendido en 2064 años?”, en *El Blog de Ricardo B. Salinas Pliego*, <<http://www.ricardosalinas.com/blog/blog.aspx?GUID=2ab0667c-b5c1-46ea-9b28-f3c7635ddda7>>.
- (2009a). “La riqueza en la base de la pirámide”, en *El Blog de Ricardo B. Salinas Pliego*, <<http://www.ricardosalinas.com/blog/blog.aspx?GUID=fb29dd2a-1206-4233-bec4-61197b3020ed>>.
- (2009b). “Populismo Globalizado y Tasas de Interés”, en *El Blog de Ricardo B. Salinas Pliego*, <<http://www.ricardosalinas.com/blog/blog.aspx?GUID=d9bcc3ae-3679-4c81-bdd3-cb76d720f22a>>.
- (2008). “La Pobreza desde otro ángulo”, en *El Blog de Ricardo B. Salinas Pliego*, <<http://www.ricardosalinas.com/blog/blog.aspx?GUID=043663a5-020f-430c-8524-60d3cacc5fb1>>.

Santos, Héctor (1985). “La sindicación bancaria”, en *Boletín Mexicano de Derecho Comparado*, año XVIII, núm. 54 (septiembre-diciembre).

Schütz, Alfred (1993). *La construcción significativa del mundo social. Introducción a la sociología comprensiva*. España: Paidós.

Saskia, Sassen (2008). “Actores y espacios laborales de la Globalización” en *Papeles*, núm. 101, disponible en <<http://www.saskiasassen.com/PDFs/publications/Actores-y-espacios.pdf>>.

Urquidí, Víctor (2005). *Otro siglo perdido. Las políticas de desarrollo en América Latina (1930-2005)*. México: FCE/COLMEX/FHA.

Ventura-Días, Vivianne et al (2003). *Globalización y servicios: cambios estructurales en el comercio internacional*. Chile: CEPAL/División de Comercio Internacional e Integración.

Villafani-Ibarnegaray, Marcelo y Claudio González Vega (2006). “El sector bancario y las finanzas populares mexicanas: retos, oportunidades y amenazas para las organizaciones de microfinanzas”, en *Los mercados de las finanzas rurales y populares en México: una visión global rápida sobre su multiplicidad y alcance*, disponible en <<http://cide-osu.cide.edu/Sample%20Website/pagina%20web/3.Documentos/Afirma%20II%20-%20Banca%20y%20Microfinanzas.pdf>>.

Weller, Jürgen (2004). “El empleo terciario en América Latina: entre la modernidad y la sobrevivencia”, en *Revista de la CEPAL*, núm. 84 (diciembre), pp. 159- 176.

ANEXOS

01. Datos técnicos de las entrevistas autobiográficas narrativas (EAN).

Cuadro 1. Datos técnicos de EAN número 1.

Lugar:	Restaurante Sanborns
Duración:	02:32:32.
Grabadora:	SONY ICD-PX312D
Segmentación:	16 segmentos

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 2. Datos técnicos de EAN número 2.

Lugar:	Restaurante Liverpool
Duración:	02:16:26
Grabadora:	SONY ICD-PX312D
Segmentación:	12 segmentos

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 3. Código EAN número 1 y 2.

Código	Significado
L	Línea
t	Tiempo
IA	Participantes: E (entrevistador) I (Interlocutor) M (mesera)
((risas))	Fenómeno paralingüístico.
(.)	Pausa breve.
(?)	Entonación interrogativa.
(..)	Pausa mediana.
(...)	Pausa alargada.
(!)	Entonación de admiración.
(i)	Ininteligible.
(/)	Interrupción.
□	Para señalar un cambio de voz o enmarcar algo.
(-)	Palabra cortada
_____	Énfasis
//	Fin de un segmento

Fuente: Elaboración propia.

02. Guión de entrevista semiestructurada.

A. Director y Gerentes de área

Fecha: _____	Hora: _____
Lugar: _____	
Pseudónimo: _____	Puesto: _____

Perfil sociodemográfico

Edad: _____	Antigüedad laboral: _____
Escolaridad: _____	Otros cursos: _____
Escuela de Procedencia: _____	
Lugar de origen: _____	
Estado civil: _____	
Núm. De empleos anteriores: _____	

Trayectoria laboral interna

¿Cómo fue su ingreso a la empresa? ¿Cuáles fueron los medios por los que se enteró de la vacante? ¿Por qué le interesó laborar aquí? ¿Qué factores influyeron en su decisión para laborar aquí? ¿Cómo fue el proceso de ingreso? ¿Cuáles fueron los requisitos y procedimientos a cumplir? ¿Cuáles fueron sus características contractuales iniciales, han sido modificadas?
¿Cuál era su puesto inicial? ¿En qué área se desempeñaba? ¿Cuáles eran sus actividades? ¿Cuál era su horario laboral? ¿Le han ascendido de puesto? ¿Qué elementos considera que influyeron en ese proceso de ascenso? ¿Cómo ha impactado el laborar en esta empresa su vida personal/laboral? ¿Cuáles han sido los cambios personales que ha experimentado? ¿Qué factores influyen en su decisión de permanecer en la empresa?
<i>Pregunta hipotética. Conclusión de la entrevista.</i> ¿Cuáles son sus planes dentro de la empresa? ¿Considera continuar laborando en la empresa? ¿Cómo te sientes, cómo te has sentido en estos años? ¿Qué significa para ti trabajar aquí? ¿Cuáles serían sus motivos para terminar la relación laboral?

Proceso de trabajo y relaciones laborales

¿Cuénteme por favor, cuál es su puesto y su función actual en esta empresa?

<p>¿Cuánto tiempo lleva usted en el cargo? ¿Cuál es el origen de su área? ¿Sabe/conoce de dónde proviene el software utilizado por el Banco? ¿Cuénteme por favor, cómo fue el surgimiento de estas áreas, cómo se fue configurando su dirección/área?¿Cómo se suscitó el proceso de expansión/diversificación de productos y/o servicios? ¿Cuáles han sido las nuevas incorporaciones? ¿Cómo se realizó ese proceso? ¿Cuáles fueron los factores que permitieron u obstaculizaron su desarrollo, su implementación? ¿Cuénteme por favor cómo fue el proceso de expansión de este segmento de negocio? ¿Cuántas áreas tiene a su cargo?/¿Cuál es el número de personal que tiene a su cargo? ¿Cuáles han sido los principales cambios que ha implementado a partir de que usted tomó el cargo en ésta dirección/gerencia?¿Por qué implemento esos cambios?¿Cuáles fueron los factores que considero?¿Qué otros cambios implementaría? ¿Cuáles son las formas de selección y contratación del personal? ¿Cuáles son las formas de capacitación (actualización) del personal? ¿Cómo es la interacción con las áreas que tiene a su cargo? ¿Cómo se vincula con su jefe inmediato, con otras áreas, con sus compañeros? ¿Cuáles son las vías de comunicación? ¿Qué otros actores intervienen en el proceso de trabajo? ¿Cómo es la interacción con el usuario? ¿Cuáles son las vías de comunicación?¿Cómo se atienden sus requerimientos?¿Quién y cómo se establecen los tiempos de trabajo?</p>
<p>¿Cuál es el horario de trabajo? ¿Cuál es el horario de comida?¿Cómo es la asignación del horario de comida? ¿Realizan guardias?¿Cómo es la asignación de las guardias? ¿Cuántas veces a la semana excede su horario laboral? ¿Contemplan el pago de horas extras? ¿Cuál era la ubicación inicial del área? ¿Describame por favor, cómo era la organización física del área (mobiliario, etc.)? ¿Cuáles han sido los elementos más importantes de cambio? ¿A qué atendieron estos cambios? ¿En ese proceso de cambio quienes tomaron las decisiones? ¿En esas decisiones son consideradas la opiniones/puntos de vista de los gerentes/líderes y/o desarrolladores? ¿Cómo considera la cultura de la empresa?¿Qué valores comparte con la empresa? ¿Existen algunas festividades en la empresa, cuáles, cómo las celebran? ¿Cómo es la relación con sus compañeros (hacia abajo y hacia arriba en la estructura jerárquica)? ¿Se identifica con la empresa/área/compañeros? ¿Cuáles han sido los cambios y cómo ha impactado en los diversos ámbitos de tu vida (laboral, personal) el que labores en esta empresa?</p>
<p>¿Cuáles son las reglas de la empresa? ¿Cuáles son las reglas de su área/gerencia? ¿Qué reglas ha modificado, por qué?¿Cómo hace cumplir estas reglas? ¿Cuáles son los mecanismos de control de la empresa (física o virtual)?(significado) ¿Cuáles son los mecanismos de control del área/gerencia (horarios, cumplimiento, control/negociación)? ¿Cuáles son las formas de participación del usuario/cliente (definición del producto, funcionalidad y validación)?</p>
<p>¿Cuáles son las formas de contratación?¿Contratación de eventuales (motivo)?¿Recorte de personal, motivos, procesos? ¿Existe sindicato en la empresa?¿El sindicato interviene en las decisiones (organización, tecnología, proceso de trabajo)?¿Existe rotación laboral en las áreas a su cargo?¿Cómo decide la movilidad entre puestos o departamentos? ¿Cómo se asignan los incrementos salariales?¿Existen premios y/o bonos por productividad?¿Existen formas de evaluación del personal?</p>

B. Líderes de proyecto y desarrolladores

Fecha: _____	Hora: _____
Lugar: _____	
Pseudónimo: _____	Puesto: _____

Perfil sociodemográfico

Edad: _____	Antigüedad laboral: _____
Escolaridad: _____	Otros cursos: _____
Escuela de Procedencia: _____	
Lugar de origen: _____	
Estado civil: _____	
Núm. De empleos anteriores: _____	

Trayectoria laboral interna

¿Cómo fue su ingreso a la empresa? ¿Cuáles fueron los medios por los que se enteró de la vacante? ¿Por qué le interesó laborar aquí? ¿Qué factores influyeron en su decisión para laborar aquí? ¿Cómo fue el proceso de ingreso? ¿Cuáles fueron los requisitos y procedimientos a cumplir? ¿Cuáles fueron sus características contractuales iniciales?
¿Cuál era su puesto inicial? ¿En qué área se desempeñaba? ¿Cuáles eran sus actividades? ¿Cuál era su horario laboral? ¿Le han ascendido de puesto? ¿Cómo fue el proceso de ascenso? ¿Qué elementos considera que influyeron en ese proceso de ascenso? ¿Te realizaron algún tipo de evaluación? ¿Mantienes contacto con tu exjefe ó compañeros?
¿Cómo ha impactado el laborar en esta empresa su vida personal/laboral? ¿Cuáles han sido los cambios personales que ha experimentado? ¿Qué factores influyeron en su decisión de permanecer en la empresa?
<i>Pregunta hipotética. Conclusión de la entrevista.</i> ¿Cuáles son sus planes dentro de la empresa? ¿Considera continuar laborando en la empresa? ¿Cómo te sientes, cómo te has sentido en estos años? ¿Qué significa para ti trabajar aquí? ¿Cuáles serían sus motivos para terminar la relación laboral?

Proceso de trabajo y relaciones laborales

¿Cuénteme por favor, cuál es su puesto y su función actual en esta empresa? ¿Sabe/Conoce cuál es el origen de tu área, cómo surge? ¿Cuénteme cómo es tu proceso de trabajo en el área que te desempeñas actualmente?
--

<p>¿ Sabe/conoce de dónde proviene el software utilizado por el Banco?</p> <p>¿Cómo se suscitó el proceso de expansión/diversificación de productos y/o servicios? ¿Cuáles han sido las nuevas incorporaciones? ¿Cómo se realizó ese proceso?</p> <p>¿Cuáles fueron los factores que permitieron u obstaculizaron su desarrollo, su implementación?</p> <p>¿Cuénteme por favor cómo fue el proceso de expansión de este segmento de negocio?</p> <p>¿Cuántas personas integran tu área de trabajo?</p> <p>¿Cuáles han sido los principales cambios que se han implementado? ¿Han considerado la opinión de todos los miembros de las áreas?</p> <p>¿Cuáles son las formas de capacitación (actualización)?</p> <p>¿Cómo es la interacción con las áreas?¿Cómo se vincula con su jefe inmediato, con otras áreas, con sus compañeros?¿Cuáles son las vías de comunicación? ¿Cómo es el ambiente con tu equipo de trabajo?</p> <p>¿Qué otros actores intervienen en el proceso de trabajo?¿Cómo es la interacción con el usuario?</p> <p>¿Cuáles son las vías de comunicación?¿Cómo se atienden sus requerimientos?¿Quién y cómo se establecen los tiempos de trabajo?</p>
<p>¿Cuál es el horario de trabajo?</p> <p>¿Cuál es el horario de comida?¿Cómo es la asignación del horario de comida?</p> <p>¿Realizan guardias?¿Cómo es la asignación de las guardias?</p> <p>¿Cuántas veces a la semana excede su horario laboral? ¿Contemplan el pago de horas extras?</p> <p>¿Cuál era la ubicación inicial del área?</p> <p>¿Describame por favor, cómo era la organización física del área (mobiliario, etc.)?</p> <p>¿Cuáles han sido los elementos más importantes de cambio? ¿A qué atendieron estos cambios?</p> <p>¿En ese proceso de cambio quienes tomaron las decisiones (consideraron su opinión)?</p> <p>¿Cómo considera la cultura de la empresa?¿Qué valores comparte con la empresa? ¿Existen algunas festividades en la empresa, cuáles, cómo las celebran?</p> <p>¿Cómo es la relación con sus compañeros (hacia abajo y hacia arriba en la estructura jerárquica)?</p> <p>¿Se identifica con la empresa/área/compañeros?</p> <p>¿Cuáles han sido los cambios y cómo ha impactado en los diversos ámbitos de tu vida (laboral, personal) desde que laboras en esta empresa?</p>
<p>¿Cuáles son las reglas de la empresa?¿Cuáles son las reglas de su área/gerencia? ¿Qué reglas se han modificado, por qué? ¿Cuáles son las reglas (formales o informales) de tu área?</p> <p>¿Cuáles son los mecanismos de control de la empresa (física o virtual)?(significado)</p> <p>¿Cuáles son los mecanismos de control del área/gerencia (horarios, cumplimiento, control/negociación)?</p> <p>¿Cuáles son las formas de participación del usuario/cliente (definición del producto, funcionalidad y validación)?</p>
<p>¿Cuál es su forma de contratación? ¿Se ha modificado a lo largo del tiempo?</p> <p>¿Existe sindicato en la empresa?¿El sindicato interviene en las decisiones (organización, tecnología, proceso de trabajo)?¿Existe rotación laboral en el área?</p> <p>¿Cómo se asignan los incrementos salariales?¿Existen premios y/o bonos por productividad?¿Cuáles son las formas de evaluación del personal?</p>

03. Guía de observación del lugar de trabajo

Datos. Fecha, hora, lugar, duración aproximada.

Contextualización. Cómo se concertó la observación (contactos), ingreso, lugar, entre otros.

Lugar de trabajo. Organización del lugar de trabajo: espacio físico, número de personas (edad, vestimenta, actitud) y su distribución, antigüedad de la organización (tipo de mobiliario).

Dinámica de trabajo. Actividades, horarios, reglas (difusión a través de anuncios, carteles, entre otros), tiempos de descanso (frecuencia, duración, lugar, actividades realizadas), interacción y comunicación entre cada uno de los actores sociales de las áreas (directores, gerentes, líderes, desarrolladores y otros no considerados).

Comentarios. Elementos no considerados, anécdotas.