



Casa abierta al tiempo

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA IZTAPALAPA  
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

**DEPARTAMENTO DE ANTROPOLOGÍA  
LICENCIATURA EN ANTROPOLOGÍA SOCIAL**

***Vida y trabajo en una mensajería internacional: organización del  
trabajo, control y resistencia en una nave industrial en Iztapalapa.***

Trabajo terminal

que para acreditar las unidades de enseñanza aprendizaje de

*Trabajo de Investigación Etnográfica Aprox. Explicativa y Análisis Explicativo III*

y obtener el título de

LICENCIADO EN ANTROPOLOGÍA SOCIAL

Presenta

**José Francisco González Carmona**

Matrícula No. 2163011918

Comité de Investigación:

Directora: Dra. Natalia Radetich Filinich

Asesores: Mtro. Ricardo Falomir Parker

Asesores: Dra. Yutzil Tania Cadena Pedraza

Ciudad de México

Julio 2024

INTRODUCCIÓN .....	3
I    Objetivos y metodología .....	6
II   Hipótesis.....	8
CAPITULO I.....	9
¿QUÉ ES UNA MENSAJERÍA? HISTORIA, JERARQUÍA, SEDES Y CARACTERÍSTICAS GENERALES .....	9
I    Inicios y características de una mensajería.....	9
II   Inicios históricos de una mensajería.....	9
III  La jerarquía laboral en la mensajería .....	12
IV   El gueto industrial .....	18
V    La mensajería y la logística.....	24
VI   El tiempo, una sensación y un concepto para la logística .....	32
VII  La supresión, el equipo y la vigilancia.....	38
VIII La pandemia que colapsó a las mensajerías .....	54
CAPÍTULO II .....	59
CAPACITACIÓN: LAS HUMANIDADES Y SUS TIPOS DE CONTROL .....	59
I    Las humanidades y la dominación .....	59
II   Capacitación, el comienzo de la dominación mental .....	66
III  El bono de productividad, un mecanismo de disciplina y castigo.....	74
IV   Las dos caras de una mensajería, el acoso y el salario moral.....	79
CÁPITULO III.....	86
TIPOS DE CONFLICTOS Y SUS RESISTENCIAS .....	86
I    Diferencias y conflictos.....	86
II   El rumor, la pugna y la resistencia .....	87
III  Es hurto o compensación.....	103
Conclusiones .....	110
Bibliografía .....	111

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad casi todos hemos recibido algún paquete con algún producto comprado en línea; al hacerlo, nos llega por medio de alguna de las empresas que brindan el servicio de entrega directamente en la puerta del hogar, oficina o trabajo. Estas empresas, que pueden ser nacionales o extranjeras, tienen el nombre –en general– de *mensajerías*. Por ejemplo, en 2016 se entregaron alrededor de 400,000 paquetes de manera diaria<sup>1</sup>, tan sólo en México.

Pero la mensajería no comenzó con la llegada de internet o con las compras en línea, la mensajería tiene su origen a partir de las limitaciones que tuvo el correo postal en los siglos XIX y XX. A su vez, la entrega de paquetes es herencia del servicio postal. Félix Casanova, en su artículo “Historia de la evolución del correo postal”, recuerda que el correo comenzó en Egipto en el año 2,400 a.C., para éste se utilizaban personas –mensajeros– que eran responsables de llevar decretos o mensajes, mismos que se entregaban por todo el territorio egipcio. Además de haberse encontrado sistemas postales similares en Persia, China, India y Roma. Por otra parte, los materiales para cubrir los mensajes –o embalaje– eran una variante que orbitaba entre lo práctico y lo simbólico. Casanova expone que los embalajes se elaboraban con materiales como tela, arcilla horneada, piel de animales y vegetales<sup>2</sup>. Posteriormente la entrega de paquetes, sobres y cartas se convirtió en un negocio.

Fue en 1837 en Inglaterra, cuando Rowland Hill inventó el sello postal, aunque se implementó su uso hasta 1840 con tarifas basadas en el peso y tamaño del envío –en la actualidad una mensajería cobra por sus servicios basándose en estos mismos parámetros, incluyendo la distancia que es representada por el código postal de origen y de destino–. Pero fue hasta 1874 cuando se creó la Unión Postal Universal –con 192 países participantes– principalmente para crear una forma de comunicación entre las metrópolis y sus colonias alrededor de todo el mundo. La relevancia de esta unión fue que se implementaron reglas para el intercambio internacional de correspondencia. Aunque la regulación de esta unión no se reglamentó del todo, es decir, no se sabía lo que se podía

---

<sup>1</sup> Dino Rozenberg, “La batalla de las mensajeras por el control del mercado mexicano”.

<sup>2</sup> Félix Casanova, “Historia y evolución del correo postal”, revista Historias de nuestra historia.

enviar y lo que no. Por ejemplo, en Ohio, Estados Unidos, se envió un bebé de algunos meses de vida –se pagaron 15 centavos por el envío y se aseguró por 50 dólares–. Aunque la dirección general de Estados Unidos clasificó esta práctica como inhumana, entre 1914 y 1915 se enviaron oficialmente a cinco niños. Finalmente, en 1915 y tras la fractura del brazo de una niña de 6 años, después de recorrer 721 millas –1,160.33 kilómetros de Florida a Virginia– se prohibió el traslado de seres humanos por correo. Posteriormente, en 1957 en Ottawa, Canadá, el ingeniero Maurice Levy creó un clasificador postal automático, que podía procesar 200,000 cartas por hora con un margen de error de 1 sobre cada 10,000, lo que significaba un adelanto tecnológico para el servicio postal<sup>3</sup>.



Imagen en artículo de Félix Casanova.

Por otra parte, el correo postal tiene sus inicios en el año 2,400 a.C., y sigue funcionando hasta la actualidad. Fue así que se mantuvo la comunicación entre Europa y sus colonias entre los siglos XVI al XIX y se formalizó la estructura del correo postal. Por ejemplo, en México el correo postal fue establecido en 1580 y tenía por nombre

<sup>3</sup> Félix Casanova, “Historia y evolución del correo postal”.

Correo Mayor de Hostas y Postas de la Nueva España, para la comunicación entre el virrey Felipe II y la corona española<sup>4</sup>.

Posteriormente, el desarrollo del capitalismo y las revoluciones industriales en los siglos XIX y XX, trajeron consigo cambios profundos en la forma en la que el mundo se comunicaba. Por ejemplo, el correo postal dejó de satisfacer la necesidad industrial de la comunicación y el transporte de repuestos para la reparación de máquinas. Con esta necesidad industrial y la rapidez requerida para no detener en ningún momento la producción, esta insatisfacción de movimiento y de repuestos, tuvo como consecuencia la apertura y desarrollo de las mensajerías como las conocemos actualmente, las cuales rápidamente se expandieron. Primero, invirtieron en el avance tecnológico; por ejemplo, como mencioné anteriormente, en Canadá en el año 1957 se creó un clasificador postal, y en 1924 la *American Messenger Company* –que después cambiaría su nombre a *United Parcel Service*, mejor conocida a nivel mundial por sus siglas UPS- en Los Ángeles, Estados Unidos, construyó la primera cinta transportadora para paquetes. Segundo, las mensajerías redujeron el tiempo de entrega entre zonas establecidas, por ejemplo, la cinta transportadora permitió la garantía de entrega en no más de 24 horas entre Seattle, California y Oakland<sup>5</sup>. Garantías encaminadas –en ese momento histórico– a clientes relacionados con la producción industrial. Esta garantía de tiempo fue la principal diferencia entre el correo común y las mensajerías. Por ejemplo, el servicio postal del siglo XX a la fecha no ha podido cubrir o garantizar una entrega en 24 o 48 horas.

En resumen, el rezago tecnológico del correo postal ha impactado su capacidad de realizar una entrega rápida y garantizada. Actualmente, estas garantías no son exigidas sólo por las empresas y comercios, también es un compromiso de tiempo que se exige en las compras de particulares. Es aquí, en este movimiento de artículos realizado en el último siglo, que las mensajerías han ganado terreno sobre el correo postal. Además de tener la tecnología, cobertura y garantía que les ha permitido a las mensajerías la adaptación a las necesidades económicas empresariales al igual que a las compras domésticas. Es decir, a las compras en línea –*e-commerce*– que cada vez son más

---

<sup>4</sup> Mariana Gaxiola, “Descubre la historia del correo en México y su evolución a través del tiempo”.

<sup>5</sup> Página de UPS, sección “Historia” 1907-1929, 2020.

comunes en el mundo entero, las cuales requieren compras rápidas con entregas garantizadas en el menor tiempo posible.

Estas mensajerías tienen presencia en México; en el territorio nacional existen 2,941 empresas dedicadas al servicio de la mensajería y son las compañías extranjeras quienes retienen el 92% del mercado nacional, por lo que estamos ante un mercado oligopólicamente concentrado<sup>6</sup>. Del total de las empresas mencionadas, solamente tres empresas mantienen una competencia por el mercado mexicano dedicado a la mensajería y estas son: *Federal Express* o mejor conocida como FedEx –Estados Unidos–, *Deutsche Post* llamada DHL –siglas de los nombres de los fundadores en Alemania– y *United Parcel Service* mejor conocida como UPS –Estados Unidos–.

## I Objetivos y metodología

El objetivo del presente trabajo es realizar un análisis profundo de las características de una mensajería internacional y de cómo son los procesos de trabajo que la hacen posible. La investigación se llevó a cabo en una de las tres mensajerías más grandes con operaciones en México. En la primera parte del texto, se analizarán las características jerárquicas y geográficas de la mensajería localizada en un pequeño satélite en la alcaldía Iztapalapa en la Ciudad de México. Igualmente, se explicará el tipo de producción y distribución con las que se labora dentro de esta empresa, también se expondrá el uso de equipo tecnológico y maquinaria que agilizan la distribución de paquetes en la empresa a la vez que funcionan como aparatos de control empresarial de la fuerza de trabajo. En la segunda parte, se expondrá cómo se lleva a cabo la capacitación y se describirán las formas de compensación subjetiva para los empleados<sup>7</sup>. En la tercera parte, se presentarán las dimensiones de resistencia de los trabajadores de la empresa se expondrán algunos casos de conflictos en los discursos de dominación –oficiales y no oficiales, escritos y no escritos– que existen en dicha mensajería internacional. Además, me interesará confirmar si existe algún tipo de resistencia a los discursos de dominación dentro de esta empresa.

---

<sup>6</sup> Procuraduría Federal del Consumidor, “Mensajería y paquetería. Cuestión de tiempo, dinero y esfuerzo”.

<sup>7</sup> Entendiendo que las compensaciones subjetivas-emocionales, forman parte del reconocimiento de índole personal que en la mensajería de esta tesis se presenta en forma de objetos, reconocimientos en papel o reconocimiento verbal frente al equipo de trabajo. Se expondrá de mejor forma en el Capítulo 2.

Por otra parte, la metodología utilizada durante el trabajo de campo fue la siguiente: la observación participante, diario de campo, entrevista etnográfica, informantes y la conversación informal con empleados de la mensajería. Además, puesto que yo mismo soy trabajador de la empresa, he podido recoger observaciones sobre el trabajo cotidiano en la mensajería, he trabajado con las tecnologías que se utilizan, y he podido experimentar sobre las formas de control empresarial y de resistencia de los trabajadores. Así mismo expondré cómo funcionan estos conceptos: trabajo cotidiano en una mensajería, tecnología utilizada, formas de control empresarial y la resistencia laboral. Las particularidades de la presente etnografía permitieron tener un total de 6 informantes de la misma mensajería internacional de los cuales: 5 son choferes –1 con 6 meses de antigüedad en la mensajería, 2 con 9 meses, 1 con 9 años y 1 más con 24 años –, un auxiliar de la supervisión –con 15 años en la mensajería– y 1 supervisor –con 28 años en la empresa–. Para evitar posibles represalias, los nombres de los interlocutores que generosamente colaboraron con esta investigación no serán mencionados, únicamente se hará referencia al puesto y el tiempo de trabajo en la empresa. Como característica de este trabajo, la entrevista fue un factor escaso para la obtención de información –sólo logré reunir un total de 6 entrevistas durante los primeros 5 meses de la investigación etnográfica–, debido a las largas jornadas laborales en la mensajería donde una jornada en promedio dura de 10.5 hasta 16 horas. Aunado a que la interiorización de la presión del tiempo –factor exigido por la empresa para la distribución de paquetes– ha provocado que no sólo los informantes, sino, en general todos los empleados de la mensajería consideren su tiempo libre como “un tiempo invaluable”, tiempo destinado principalmente para el descanso físico, mental y para la familia. Esta experiencia del tiempo limitó las posibilidades para que los informantes aceptaran entrevistas de forma continua en su tiempo libre. Por otra parte, la conversación informal fue una forma valiosa para la obtención de información, ya que se pudo llevar a cabo de manera diaria y se pudo realizar en cualquier momento, siempre y cuando no pausara las actividades y responsabilidades de los interlocutores.

## II Hipótesis

Las mensajerías internacionales son parte del desarrollo del capitalismo del siglo XX, ya que respondieron a la necesidad de fluidificar los flujos económicos y comunicacionales propios de la era industrial del momento. Es decir, crecieron con la intención de movilizar bienes materiales de un lugar a otro o de un país a otro, ahorrando la mayor cantidad de tiempo posible. Para ello, el formato empresarial de la mensajería adquirió diversas prácticas gerenciales y mecanismos de producción de las fábricas del siglo pasado. Gracias a esto, las mensajerías pudieron mantener el flujo constante de mercancías entre ciudades o países. El presente trabajo se encaminará a presentar una revisión lo más extensa posible acerca del funcionamiento de una mensajería internacional. Al mismo tiempo se analizarán términos y procesos comunes para lo que hoy en día es llamado “logística” y que juega un papel esencial en el movimiento de las mercancías de nuestros días. También se revisarán las formas de control y vigilancia en centros de trabajo que no generan ningún tipo de bien material, como es el caso de la mensajería. Igualmente, se describirán los procesos de capacitación, las jerarquías laborales, el equipo tecnológico, los procesos de distribución y las características de los lugares de trabajo. Por otra parte, se tratará de responder a las preguntas: ¿qué es y cómo funciona una mensajería internacional?, ¿existen discursos y prácticas de resistencia en dichos centros de trabajo?

Al momento he expuesto el inicio del correo en Egipto y cómo este creció durante la época colonial. También se mencionó cómo se desarrolló el correo postal y brevemente se explicó su funcionamiento y su paulatina industrialización. Además de presentar los objetivos, hipótesis y características de esta tesis. A continuación, se presentará un capítulo para presentar la historia de la mensajería en la que se realizó la investigación, para continuar con las características jerárquicas, particularidades geográficas y algunos conceptos como son; el tiempo, la logística, la supresión de información y la vigilancia.



## CAPITULO I

# ¿QUÉ ES UNA MENSAJERÍA? HISTORIA, JERARQUÍA, SEDES Y CARACTERÍSTICAS GENERALES

### I Inicios y características de una mensajería

Para poder continuar con los siguientes puntos se debe dar respuesta a la pregunta, ¿qué es una mensajería?, para responder a esta pregunta diremos que “[l]os servicios de mensajería ayudan a las empresas y a las personas a transportar documentos importantes, paquetes y otros artículos. Un servicio de mensajería se caracteriza por la entrega rápida, el rastreo y la seguridad de los artículos que son entregados”<sup>8</sup>. Otra definición de mensajería es la siguiente: “[l]a noción básica de mensajería la describe como el medio por el cual se intercambia información escrita e impresa, es decir, en medios físicos, de una oficina a otra”<sup>9</sup>. Entonces las mensajerías tienen como objetivo brindar un servicio relacionado con la comunicación, el transporte de mercancías y artículos variados, que pueden ser pagados tanto por empresas como por particulares.

### II Inicios históricos de una mensajería

Para entender un poco más acerca de los procesos de producción de la mensajería, se explicarán las características e inicios de la mensajería en la que se desarrolla el presente trabajo. La empresa en la que se desarrolló la investigación es considerada como una de las tres empresas de mensajería más grandes del mundo a la par de DHL y FedEx. La empresa fue fundada en 1907 en Estados Unidos con el nombre de American Messenger Company, cambiando a las nuevas siglas con las que se conoce actualmente en 1919. Esta empresa presume una ganancia neta de 10 mil millones de dólares tan sólo en 2016, obtenidas únicamente por la entrega de paquetería. Al mismo tiempo, tiene presencia en 195 países al 2016. Se autodefine como una compañía *multimillonaria y con presencia global*, además de autodenominarse como la mensajería de mayor distribución mundial,

---

<sup>8</sup> Christopher Carter, Definición de servicio de mensajería.

<sup>9</sup> María Cristina Henríquez, Ernesto Ponsot Balaguer, “Modelo de organización del servicio de mensajería en la Universidad de los Andes”, p, 246.

principal proveedora de transporte especializado y de servicios logísticos<sup>10</sup>. Con 434,000 empleados a nivel mundial, con una movilización de 19.1 millones de paquetes y sobres de manera diaria, además, 1.6 millones de recolecciones diarias y más de 1,800 instalaciones en todo el mundo. Cuenta con 108,210 vehículos de los cuales 8,100 son de combustibles alternativos, todos para entrega y movimiento de carga, por ejemplo: camionetas, furgonetas, motocicletas y tractores<sup>11</sup>.

En el siglo XX y al calor del desarrollo industrial que adoptaron las mensajerías, la empresa terminó por crear una brecha logística con respecto al servicio postal. Es decir, se cubrían necesidades que el correo común no podía. Además, la empresa implementó mejoras en su logística y tecnología, este paso fue obligado para continuar con la expansión en cobertura relacionada con la entrega de envíos y para disminuir el tiempo para realizar un transporte de carga entre continentes de manera más rápida.

Dicha expansión fue acompañada por la tecnología, que fue mejorada con el fin de competir con otras mensajerías. Además, la mensajería expandió las rutas de traslado y de logística entre las sedes de la empresa; también intentó ampliar las zonas en garantías de entrega en menos de 24 horas y una distribución mundial de paquetes en tiempos increíblemente cortos. Por ejemplo, esta empresa fue la primera en implementar un recorrido aéreo en 1929, utilizando líneas áreas privadas. Aunque se abandonó debido a la “Gan depresión” y se dejó de usar en el mismo año por la falta de paquetes que hicieran costear la renta de aviones. Después del fracaso de la década de 1920, fue hasta 1953 cuando se pudo costear nuevamente el uso de líneas de transporte aéreo. Posteriormente, en el año 1978, el servicio aéreo fue incluido como servicio regular para la entrega de mensajería –únicamente en Estados Unidos–. Consecutivamente en 1981 la distribución aérea fue cubierta por completo, es decir, se comenzó a formar una flota de aviones – normalmente se compran aviones que tienen una vida media o al final del tiempo de uso seguro, ya que con ello se reduce el gasto de compra de los aviones– dedicados únicamente a la transportación de envíos. En 1985 con la flota aérea y terrestre se consolidó como un sistema estratégico de distribución, que reduce los tiempos de traslado<sup>12</sup>.

---

<sup>10</sup> Con servicios logísticos se refiere a la capacidad de movimiento y distribución de los paquetes o carga de un lugar a otro en un tiempo relativamente corto o rápido.

<sup>11</sup> Página de UPS, sección “Historia” 1930-1980, 2020

<sup>12</sup> *Idem*.

Por ejemplo, la carga se almacena en contenedores y posteriormente se carga dentro de aviones, estos son utilizados unas pocas horas al día y otras tantas por la noche. En México, si no hay retrasos por clima en los aeropuertos, los paquetes internacionales salen en vuelo a las seis de la tarde, rumbo al complejo industrial llamado Worldport, en Louisville, Kentucky, en los Estados Unidos. Dicho complejo tiene una extensión de 70 campos de fútbol –7,681.1 metros– con la capacidad de trabajar hasta 42 aviones al mismo tiempo<sup>13</sup>. Este es el mayor centro de distribución de paquetería de América, en ese lugar se procesan los envíos con diversos destinos para todo el mundo. El movimiento de los paquetes a macrocentros de distribución y la posterior llegada a centros operativos más pequeños o a los microcentros de distribución –llamados satélites–, amplía la posibilidad de movimiento de los fardos.

Es decir, mientras más grande sea la cadena de distribución, mayor será la cantidad de paquetes que se pueden transportar. Al ampliar la cantidad de paquetes las garantías se pueden mantener y ampliar. Por lo tanto, mientras más garantías –que tienen un precio más elevado que las entregas comunes– mayor es la ganancia económica. Por ejemplo, entregas al día siguiente antes de las 14 horas es un servicio más costoso que una entrega simple al día siguiente. Con esto, mientras más paquetes se distribuyan las ganancias son mayores. Se explicarán las características de la distribución más adelante.

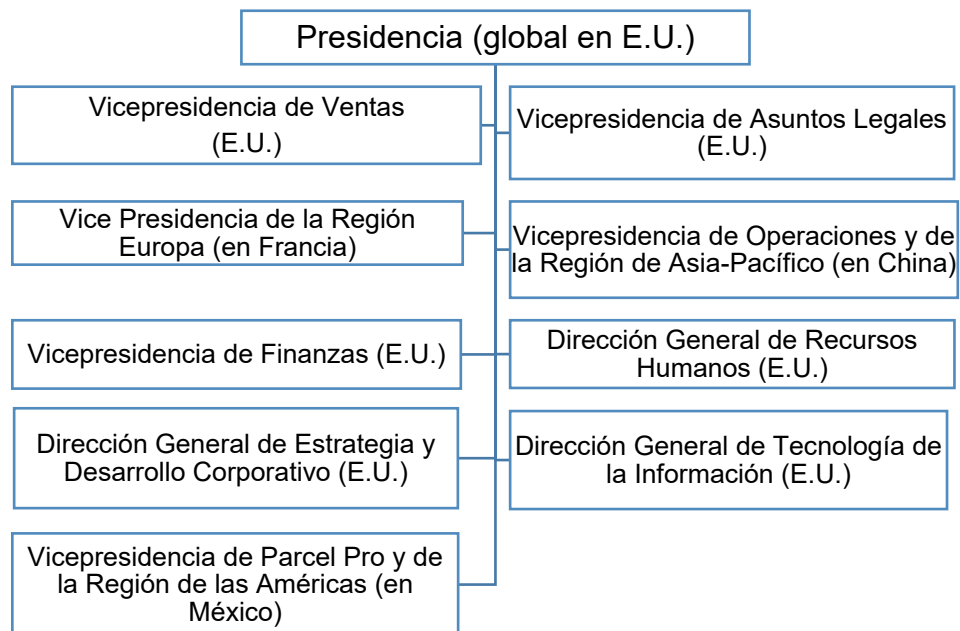
Antes de continuar con la exposición de las características de una mensajería internacional, es decir, para poder comprender el proceso de movimiento de envíos, se expondrán los componentes más pequeños de este tipo de centros de trabajo. A continuación, en esta primera parte del trabajo se explicará la estructura laboral jerárquica de la empresa, los tipos de sedes, los procesos básicos de entrega o recolección y, finalmente, el equipo tecnológico y mecánico que se utiliza para que un envío pueda ser entregado en su destino final.

---

<sup>13</sup> Documentario, video youtube “Cómo lo hacen, paquetería internacional UPS”.

### III La jerarquía laboral en la mensajería

La mensajería cuenta con una división jerárquica que está estructurada de manera poco clara y muy hermética. A los empleados no se les explica dicha estructura más allá de su posición jerárquica y la de sus compañeros en el área de desempeño laboral, es decir, el empleado únicamente sabe a quién se debe reportar y obedecer. Lo que se puede saber es que el organigrama jerárquico dentro de esta empresa está encabezado por una presidencia global que se ejerce desde Estados Unidos, le siguen vicepresidencias en Estados Unidos y otras partes del mundo, posteriormente continúan las direcciones por zonas geográficas –por continente, región o país, según sea el caso–. Por ejemplo, vicepresidencia de Asia-Oceanía, Europa, América del norte y Sudamérica. Posteriormente, se encuentran las direcciones nacionales, por ejemplo, la dirección en México, Brasil, Canadá, España, etcétera. Después de estas se encuentran las direcciones territoriales, estas dividen a los países por zonas, las áreas están pensadas para ampliar la distribución logística de envíos en pequeños centros que se conectan logísticamente con centros de distribución más grandes o *macrocentros*, y finalmente se encuentran las gerencias responsables de cada uno de los centros operativos, también llamados *satélites*.



**Ejemplo de jerarquía empresarial y geográficas, elaboración propia.**

Para entender la jerarquía internacional de la empresa, debemos pensar en el mundo entero y cómo podemos dividirlo en zonas. Estas zonas son seleccionadas en

función de la geografía y la inversión económica previamente realizada, es decir, en función de los macrocentros de distribución. En un macrocentro se desarrolla la “logística”, que es el nombre que se le da a la organización de la distribución de paquetes para su entrega. Por ejemplo, se recolecta un paquete en Estados Unidos y el destino es Alemania, el paquete se entregará en un máximo de 24 horas, usando el camino entre sedes. Mientras más ventajas de distribución presente una zona geográfica, mayor será la inversión económica y por lo tanto mayor capacidad de logística –distribución–. Por ejemplo, desde Sao Paulo en Brasil se dirige la Vicepresidencia de Sudamérica y en China la vicepresidencia de Asia y parte del Pacífico. Entonces, Brasil es una zona geográfica ventajosa, ya que está al centro de Sudamérica, por lo tanto, se podrán mover camionetas y aviones en trayectos cortos donde se distribuyen paquetes de manera más rápida.

Por otra parte, la jerarquización en la mensajería continúa fragmentándose en partes más pequeñas que son los centros operativos, sedes o satélites. Es decir, en los centros operativos comienza la entrega y recolección de paquetes –el principio y el final de la distribución de envíos–, a diferencia de los macrocentros que no recolectan ni entregan paquetes, únicamente los distribuyen. Un centro operativo, es el resultado de la división de un país en zonas geográficas igual de ventajosas que las zonas internacionales para la distribución; por ejemplo, en México los centros operativos se encuentran en las ciudades más importantes en todo el territorio, en Monterrey (al norte), Guadalajara (al centro norte), la Ciudad de México (al centro) y Cancún (al sur). Cada centro operativo tiene gerencias responsables de cada sede. Al mismo tiempo los centros operativos se dividen jerárquicamente por áreas, por ejemplo: finanzas, atención al cliente, corrección de dirección, ingeniería, prevención, marketing, ventas, servicios profesionales, clientes preferenciales y operaciones. Siendo esta última –operaciones– donde se lleva a cabo la recolección y entrega de los envíos, es decir, el área que alimenta la cadena de distribución de paquetes.

En resumen, la jerarquía interna y los centros de trabajo se relacionan directamente con los macrocentros, los centros operativos y los satélites. Es decir, para imaginarnos el tipo de empresa ante la que estamos, podemos pensar en la forma del mundo –una esfera– que es cubierta por una telaraña que lo único que pretende es extenderse, sin importar la forma final de la telaraña. Al centro de la telaraña se encuentran los macrocentros, los hilos que se extienden son las rutas de distribución, los puntos de unión de la telaraña son los centros operativos y la parte exterior de la telaraña

es el satélite, que se convierte en la entrada y salida del flujo de distribución, es decir, la entrada y salida de paquetes.

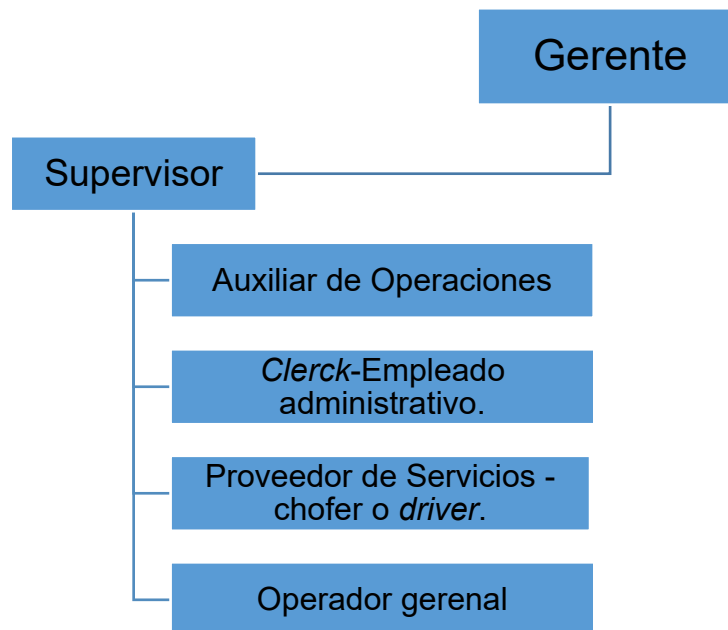
Esta división de zonas continúa; divide en zonas más pequeñas, por ejemplo, se mencionó a la Ciudad de México como un centro operativo. Pero este centro de trabajo se divide aún más, así se consigue fragmentar una zona del país en varias partes. A continuación, se expondrá un ejemplo de esta división geográfica.

Por otra parte, los centros operativos son fragmentados en núcleos más pequeños llamados *satélites*<sup>14</sup> que trabajan en diferentes partes geográficas de una ciudad, por ejemplo, en la zona centro del país existen 5 satélites: el satélite del Centro –centro histórico de la CDMX y zona norte–, Coyoacán –zona sur de la CDMX–, FINSA –oriente de la ciudad–, Naucalpan –zona norte del Estado de México– y finalmente Pachuca –zona centro del Estado de Hidalgo–. Para comprender nuevamente la división de un centro operativo en satélites, se debe pensar en dividir una ciudad y sus alrededores en microcentros de recepción y entrega –*satélite* es un sinónimo de *microcentros* de distribución–. Por lo que el área metropolitana del centro del país se dividió en 5 microcentros –satélites–, de estos, únicamente FINSA se encuentra en la delegación Iztapalapa, es decir, literalmente fuera del centro operativo que concentra las entregas y recolecciones de toda esta zona. Los otros tres satélites –Coyoacán, Naucalpan, Centro y Pachuca–, son coordinados desde un centro operativo que se encuentra en la colonia Narvarte de la delegación Benito Juárez en la Ciudad de México.

Así mismo, cada uno de los centros operativos y los satélites, mantienen una jerarquía –en general– similar. Es decir, todas las áreas tienen en la parte superior de la jerarquía a un gerente, seguido por un supervisor y a los empleados que desarrollan las actividades correspondientes al área. En el caso del área de operaciones, que es el área donde se desarrolla el presente trabajo, tiene sus propias características respecto a la jerarquía. A continuación, se muestra la jerarquía dentro del área de operaciones:

---

<sup>14</sup> El término satélite no significa literalmente un satélite, sino, es un término apropiado por *la empresa*, para referirse a un pequeño centro que se puede o no encontrar fuera del centro operativo más grande.



**Jerarquía laboral en el área de operaciones. Elaboración propia.**

Para entender mejor cómo funciona la jerarquía interna de estos centros de trabajo, se describirá a grandes rasgos las funciones de cada puesto anteriormente mencionado. Si observamos la tabla anterior, el primer lugar de la estructura lo ocupa el gerente, que actúa como enlace entre la dirección local y el centro operativo, por lo que entre sus labores principales se encuentran la de compartir información entre ambos grupos directivos y el personal de la operación. Además de coordinar a los 5 centros satélites de la Ciudad de México y área metropolitana, también es responsable de autorizar los gastos e insumos – sobres para envío, papel, tinta, plumas, uniformes, etcétera–, pago de salarios, tiempo extra y es responsable de los gastos extraordinarios como la reparación de equipo tecnológico, el uso de taxis para el transporte, entrega y traslado de carga o personal. El siguiente puesto es el supervisor, hay uno por cada satélite, un supervisor para Centro, otro para Coyoacán, uno para FINSA, uno en Naucalpan y otro para Pachuca. El supervisor tiene como responsabilidad el cumplimiento y revisión de las garantías relacionadas con la entrega y recolección de envíos. Además del control disciplinario del personal, es responsable del balanceo de las rutas<sup>15</sup>, cada una debe poder garantizar sus labores en un tiempo determinado, en caso de que una ruta tenga más entregas de las que puede trabajar, se entregará una parte de ese recorrido a otro chofer con menor cantidad de trabajo. El encargado también revisa el desempeño del personal administrativo y

<sup>15</sup> La ruta es el recorrido que realiza un chofer a lo largo del día, estas rutas pueden ser fijas o de apoyo, el apoyo depende de la cantidad de entregas que pueda tener cada chofer. Y cada conductor debe poder garantizar las entregas y recolecciones de su zona de trabajo.

reporta al gerente acerca del inicio y cierre de cada día operativo, incluyendo fallas, accidentes y porcentaje de rutas, paquetes trabajados y su horario de salida del centro de trabajo. Además, puede manejar las camionetas de reparto si es necesario.

El tercero es el Auxiliar de Operaciones que es el ayudante del supervisor, al igual que el supervisor es responsable de las garantías, disciplina y balanceo de rutas. También puede realizar trabajo administrativo, todo lo anterior lo realiza en caso de que el supervisor no se encuentre, ya sea por reuniones relacionadas con temas de seguridad, capacitación, vacaciones, juntas gerenciales o por mandato del supervisor. Se aclara que tanto el supervisor como el auxiliar pueden manejar las camionetas de reparto y realizar puntos de conexión de carga, recolecciones o entregas si es necesario.

El cuarto es el *clerck* o empleado administrativo que tiene como principal labor el rastreo, seguimiento y recuperación de información relacionada con todos los paquetes que maneja la operación. Mediante la revisión de programas electrónicos y confrontaciones digitales, debe encontrar los envíos sin entrega o con entrega fuera del tiempo designado –ejemplo: si se recibieron 1,000 envíos en un día, debe auditar mediante programas de computadora las mil entregas o devoluciones según sea el caso–. Además del llenado de reportes de fin de día, debe comunicar información relacionada con solicitudes de rastreo, quejas y su respuesta. Se encarga de compartir esta información con la supervisión y los choferes. Por último, si es necesario debe apoyar con trabajo físico con la carga y descarga de las camionetas a lo largo de la jornada laboral. Además, puede apoyar con el uso de equipo tecnológico: escáner óptico y pistola con lector óptico, se expondrá más adelante el caso de cada equipo tecnológico.

El quinto es el proveedor de servicios, chofer o *driver*, que se encarga directamente de recibir y entregar los paquetes de los clientes. Por otra parte, debe garantizar la entrega de los paquetes que recibió a lo largo del día, al respecto puede llamar al cliente antes de realizar la entrega para no perder tiempo en cada parada<sup>16</sup>. También es responsable de la captura de información mediante un dispositivo electrónico muy parecido a un celular – que se describirá más adelante y con mayor detalle–. Igualmente, debe cumplir con los tiempos establecidos por los clientes para la entrega y recolección. Además, trabaja con la información proporcionada por el supervisor, el auxiliar o el *clerck*. La información que atiende es referente a los envíos que lleva en su

---

<sup>16</sup> Una parada significa, cada vez que el conductor se detiene para recolectar o entregar.



ruta, es decir, solicitudes de los clientes. Por ejemplo, cambios de domicilio, número de departamento, teléfono alterno, etcétera.

La última figura es el operador general<sup>17</sup>, que tiene como labor principal la descarga de camiones –de 2.5 toneladas– y la carga de camionetas –de 0.5 toneladas– para las rutas, esta actividad se realiza por la mañana. A la descarga y acomodo de paquetes en tarimas por destino se le llama *sorteo*<sup>18</sup>. Además de la recepción de las recolecciones y reentregas<sup>19</sup> hechas por las rutas, esto se realiza al final del día. También realiza la preparación de los escáneres para la recepción y salida de envíos en la mañana y por la tarde. Por otra parte, podría apoyar en diversas actividades, tanto del supervisor, OMS y *clerck* dependiendo de las indicaciones que pueda recibir. Por otra parte, tanto el empleado administrativo –*clerck*– y el operador general son las únicas figuras que no pueden manejar las camionetas de reparto.

Al momento se ha expuesto la división geográfica de zonas mundiales, su división por países, la fragmentación de un país en zonas –norte, centro y sur–. También se presentó un ejemplo de cómo estas partes de una zona se llaman *satélites*. Por otra parte, se explicó cómo estas fragmentaciones acompañan a la jerarquía interna. Se expusieron de manera general las responsabilidades y actividades de las 6 figuras que laboran directamente con la entrega y recolección al interior de un satélite. Ahora bien, ¿cómo es un satélite? En el siguiente apartado se expondrán las características del centro de trabajo donde se llevó a cabo el presente trabajo.

---

<sup>17</sup> Puesto que desempeño actualmente en esta empresa.

<sup>18</sup> Se refiere al acomodo de paquetes por ruta, es decir, la segregación de paquetes por código postal que se acomoda en planchas de madera –tarimas– que serán cargadas en una camioneta de reparto, que usará el chofer para entregar y recolectar durante la jornada laboral.

<sup>19</sup> Paquetes no entregados por ausencia del cliente, paquetes rechazados o que no pagaron los impuestos aduanales.

#### IV El gueto industrial

El presente trabajo fue llevado a cabo en un satélite de la mensajería que se encuentra dentro de una de las 1,800 instalaciones con las que cuenta la empresa. Este microcentro de distribución tiene por nombre FINSA y se encuentra en la Ciudad de México. El satélite se localiza en una nave industrial, dentro de un parque tecnológico en la Colonia Renovación en la alcaldía Iztapalapa.



**Fotografía de la entrada principal, observar con atención la entrada.**

Para contextualizar las características de esta sede, se hará una descripción de la zona geográfica que rodea al satélite. Primero, el parque industrial se encuentra en la colonia Renovación, que es considerada una localidad marginada. La colonia fue construida en un área que en sus orígenes fue utilizada como basurero y actualmente está rodeada por las avenidas Eje 5 –al norte–, Eje 6 –al sur–, Periférico Oriente –al este– y Av. 8 –al oeste–. Actualmente es una zona considerada de uso habitacional. La colonia Renovación se fundó en la década de 1970, y al 2014 contaba con una población de 14,211 habitantes, de los cuales el 80% se dedica a la recolección de basura y el reciclaje de desperdicios<sup>20</sup>.

Dentro de la colonia Renovación se encuentra el Parque Industrial FINSA, aclarando que FINSA es una empresa dedicada al desarrollo de inmuebles industriales, hoteles, oficinas, comercios y viviendas, fundada en 1977 en Tamaulipas, México. Dicha

---

<sup>20</sup> Sandra Hernández, “Renovación zona de pepenadores”.

empresa desarrolladora, al 2019 contaba con 26 parques industriales en México y tiene presencia en Estados Unidos y Argentina<sup>21</sup>. Una de esas instalaciones es el complejo industrial en la colonia Renovación. Por otra parte, al interior del complejo existen diversas empresas las cuales ocupan una o varias naves industriales al interior, que están dedicadas a variadas actividades económicas. Por ejemplo: la venta de agua embotellada –Bonafont–, venta de lácteos –Lala–, zapatos por catálogo –Price Shoes–, distribución de repuestos para automóvil –Roa-California–, almacén de libros –Santillana–, piezas para instalación eléctrica industrial –Schneider Electric–, elaboración de etiquetas e impresos para empaque de productos –Etiquetas CCL–, almacén de medicamentos –Fisher Clinical–, una bodega de la Secretaria de Hacienda y en total tres empresas de mensajería –una mexicana, una japonesa y una estadounidense– por mencionar algunas de las empresas que ocupan las 27 naves industriales.

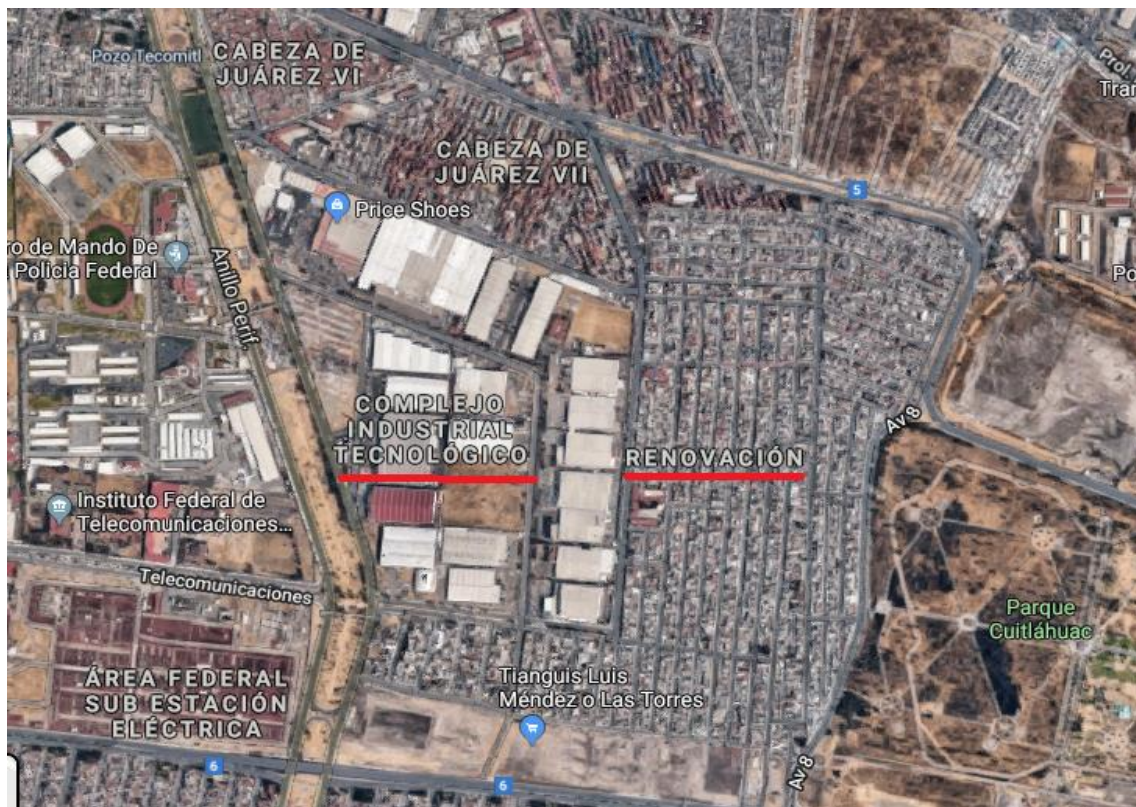


Imagen satelital de buscador en línea<sup>22</sup>.

Es importante resaltar que el parque se encuentra rodeado por un entorno de pobreza, inseguridad y desigualdad. Es un parque industrial delimitado por paredes de concreto, paredes con mallas metálicas, portones, rejas, personal de seguridad y cámaras

<sup>21</sup> Información de la página en internet de Grupo FINSA.

<sup>22</sup> Imagen de Google Maps, buscador satelital en línea.

de vigilancia. Una delimitación del territorio que tiene dos finalidades: primero, que las personas que rodean el parque industrial no entren, esto se evita por medio de paredes, puertas gigantes hechas con tubos y malla metálica<sup>23</sup>. También hay barras de metal – plumas– que suben y bajan para evitar la entrada de automóviles y camiones, además de la caseta de vigilancia –una por cada entrada al complejo, en total tres– y guardias de seguridad privada que revisan quién entra o sale. Segundo, que las personas que trabajan en cualquiera de las 27 naves entren a trabajar y a –encerrada simbólicamente– para la “protección del exterior” hasta terminar su turno.

Igualmente, esta contención de personas se duplica claramente cuando se intenta entrar a cada una de las naves industriales y continúa cuando ya se ha ingresado a la nave. Ya que en cada una de ellas –las naves industriales– se replica la separación que el parque industrial mantiene con el exterior, es decir, se conserva la división entre “adentro y afuera”, diferencia entre obrero y no obrero, y las personas permitidas y las personas no permitidas. Dicho de otra manera, el parque pretende mantener afuera a quien no trabaja en su interior y al mismo tiempo pretende mantener adentro –simbólicamente encerrados– a los que sí trabajan en su interior. Aunque hasta cierto punto los muros son requeridos para resguardar los bienes materiales del entorno económicamente empobrecido, el control y acceso no termina con el primer muro, malla o puerta, se duplica al interior.

La doble contención de cada bodega intenta repetir la estructura normativa y de vigilancia del complejo industrial, es decir, se replican las paredes, puertas, mallas metálicas, guardias en las puertas y cámaras. Pero la contención del personal podría no terminar al entrar a una nave industrial determinada sino cuando se ingresa a la nave industrial se continúa por los pasillos para después entrar a un edificio. Y así sucesivamente hasta llegar al espacio de trabajo personal, mismo que puede tener nuevamente una división física con otros compañeros y en casos extremos nuevamente jaulas, mallas o puertas. Es decir, siempre existe una separación que parece replicarse varias veces, hasta llegar al extremo de prácticamente enjaular al empleado en un espacio determinado. Este lugar es su área o espacio de trabajo.

---

<sup>23</sup> Por ejemplo, la entrada al parque industrial en la fotografía anteriormente colocada.





**Ejemplos del encierro dentro del área de trabajo sede en Iztapalapa, fotografías propias.**

Por estas razones se puede considerar a este tipo de complejos industriales como “guetos industriales”. Al respecto Loïc Wacquant, en el artículo Las dos caras de un gueto. La construcción de un concepto sociológico, expone que los guetos en cierto punto pueden llegar a ser muy cercanos a las cárceles: el “gueto como un instrumento de encierro y control”<sup>24</sup>. Esta afirmación exige la respuesta a la pregunta ¿qué es un gueto? y Wacquant comenta al respecto:

Un gueto es un instrumento socio-organizacional compuesto por cuatro elementos (el estigma, la restricción, el confinamiento espacial y el encasillamiento institucional), que emplea el espacio para reconciliar los dos propósitos antinómicos de la explotación y el ostracismo social. El gueto no es una “área natural” que comparte espacios con la “historia de la migración” (como argumentó Louis Wirth) sino una forma especial de violencia colectiva concretizada en el espacio urbano (...) el término gueto denota de manera variada un pabellón urbano delimitado, una red de instituciones específicas al grupo y una constelación cultural y cognoscitiva (valores, actitud mental o mentalidad) que conllevan el aislamiento sociomoral de una categoría estigmatizada, así como el truncamiento sistemático del espacio vital y las oportunidades de vida de sus miembros<sup>25</sup>.

Para de Loïc Wacquant un gueto tendría que cumplir con cuatro elementos: 1) el estigma, que en el caso de la nave industrial es la explotada clase obrera, 2) la restricción, que significaría que es difícil entrar o salir, 3) el confinamiento espacial, que en nuestro caso se muestra en múltiples niveles. Por ejemplo, primero, el parque industrial está claramente delimitado del exterior. Segundo, entrar a una nave industrial cerrada al

---

<sup>24</sup> Loïc Wacquant, “Las dos caras de un gueto. La construcción de un concepto sociológico”, p. 74

<sup>25</sup> Ibidem pp. 72 y 73

interior del parque industrial que ya estaba cerrado al exterior. Tercero, ingresar a un edificio o almacén atravesando puertas y cámaras para llegar al área de trabajo. Cuarto, llegar al espacio de trabajo que podría estar delimitado por la estructura de un cubículo, malla, jaula o reja. 4) El encasillamiento institucional, como lo puede designar la palabra “empleado”, un término asignado a toda persona que labora al interior de este tipo de centros de trabajo. Por estas razones considero que este parque industrial y cada nave que contiene, pueden ser considerados espacialmente como una suerte de gueto industrial. Por otra parte, *las caras del gueto* que expone Loïc Wacquant, no son únicamente espaciales, se refiere con la creación identitaria que surge del confinamiento, es decir, el espacio como un productor de una *identidad arruinada*:

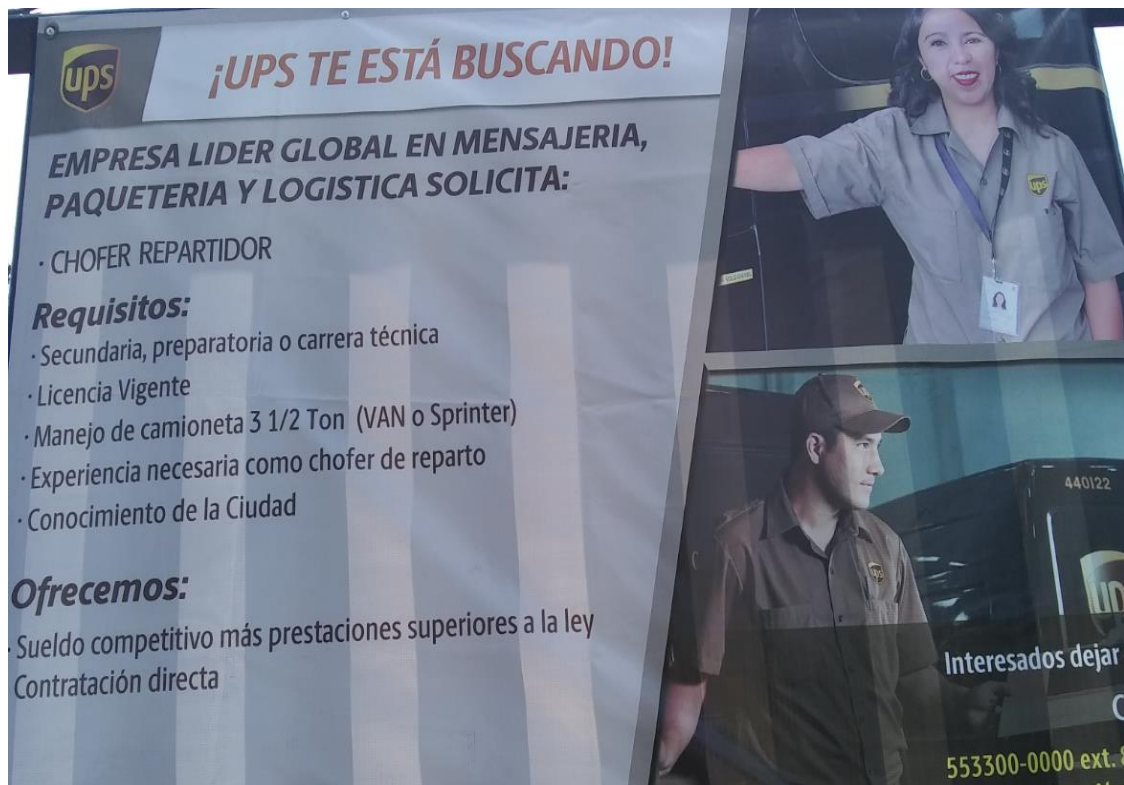
El gueto es una institución de dos caras, ya que sirve a funciones opuestas para los dos colectivos a los que une en una relación de dependencia asimétrica. Para la categoría dominante, su lógica es confinar y controlar, lo que se traduce en lo que Max Weber llama el “encierro excluyente” (exclusionary closure) de la categoría dominada. Para esta última, sin embargo, es un instrumento integrador y protector en la medida en la que alivia a sus miembros del contacto con los dominantes y fomenta la asociación y la construcción de la comunidad dentro de la restringida esfera de relaciones que crea. El aislamiento impuesto desde el exterior lleva a la intensificación del contacto social y a compartir la cultura al interior. Los guetos son el producto de una dialéctica móvil y llena de tensiones de hostilidad externa y afinidad interna que se expresa como ambivalencia al nivel de la conciencia colectiva<sup>26</sup>.

La producción de la identidad arruinada no se cumple en este caso, al menos no al interior del espacio productivo, ya que la identidad del obrero se produce en este caso fuera del gueto industrial. Es decir, la clase obrera llega al complejo industrial con el estigma de pertenecer a la clase obrera, ya sea reconocida o no por el obrero. Dicho de otra manera, la necesidad de trabajar para una empresa nacional o internacional, con horarios laborales de 9 o más horas al día por un salario precario. Una identidad con la que el empleado toca la puerta para pedir trabajo.

Por otra parte, la población de este gueto no se reproduce al interior del espacio industrial pero las empresas sí se pueden alimentar de nuevos obreros si llegan a tener algún espacio disponible por despido o renuncia. En el caso del parque industrial FINSA, normalmente las vacantes se anuncian en las puertas de las empresas que requieren personal, utilizan una publicidad que alimenta la reproducción del gueto.

---

<sup>26</sup> Loïc Wacquant, “Las dos caras de un gueto. La construcción de un concepto sociológico”, pp. 76 y 77



**Ejemplo de cartel de aviso de contratación, fotografía propia.**

Al mismo tiempo, considero que este tipo de espacio de trabajo tiene una particularidad, que es la combinación entre el espacio segregado, el sobre-control al que está sometida la clase obrera dentro de las instalaciones del parque industrial y el entorno marginado.

## V La mensajería y la logística

La mensajería actualmente podría ser concebida como un tipo de negocio fácil, ya que únicamente se recolectan y entregan paquetes. Por ejemplo, si compramos algo en internet, los pasos a seguir son muy sencillos. Primero, se selecciona el artículo que se quiere o necesita, seguido, se realiza el pago y finalmente se espera la entrega en el hogar o la oficina. Pero ¿qué tan difícil puede ser recolectar y entregar un paquete? Sólo hay que recogerlo en “un lugar” y entregarlo en “otro”. Al respecto, considero que no puede haber una postura más equivocada, ya que hay diversos factores que participan para que un envío pueda ser entregado en ese “otro lugar”. En general, los usuarios piensan que la camioneta de reparto llega por el envío e inmediatamente sale a entregarla en “otro lugar”, estado o país, un concepto muy alejado de la realidad, ya que los envíos se concentran a lo largo del día. Más adelante se expondrá esto con mayor detalle.

Para contextualizar un poco más sobre por qué no es fácil realizar una recolección y entrega de paquetes, se debe exponer la *logística de distribución*, sus partes y funcionamiento. Es decir, la logística de las mensajerías debe ser analizada y expuesta para su comprensión<sup>27</sup>. Así mismo, para poder entender los procesos de trabajo implicados en la logística y el trabajo que realizan los empleados dentro de la mensajería, se pide a las y los lectores acompañar el avance del presente texto en el que, además, se describirán las diferentes actividades que se realizan a lo largo de una jornada laboral<sup>28</sup>. Para comenzar se ofrece la primera descripción del inicio de un día de trabajo.

Es martes, se siente un poco de sueño y la mañana es fría, son las 06:55 de la mañana. Hoy llegaron 1,100 envíos, pero con los dedos torpes por el sueño y entumidos por el frío hay que dar arribo de manera electrónica a todos los paquetes que han llegado, así se avisará la llegada de los paquetes al centro de trabajo en Iztapalapa. Eso se realiza tecleando la hora –05:30– en un programa interno que conecta a todos los centros de trabajo de la mensajería en México, únicamente se escoge el horario de arribo, la hora normalmente seleccionada son las 05:30 horas. Así se avisa la llegada, hay que dar unos

---

<sup>27</sup> Se debe mencionar que, en la antropología, la logística de distribución y las mensajerías internacionales son temas que no han sido investigados. Por ello, pido paciencia para exponer los siguientes puntos del presente trabajo.

<sup>28</sup> Se ofrecerán diferentes descripciones de una jornada laboral, el inicio del trabajo, el comienzo, el desarrollo de una jornada laboral de un conductor y el final del día en la sede. Todas las actividades descritas son expuestas desde las labores que se realizan en la sede que se encuentra en la nave industrial en Iztapalapa.



minutos de anticipación para evitar que la hora en el escáner contradiga la hora “oficial” de la llegada. Basta únicamente poner la hora y después presionar la tecla *enter* para avisar. Justo así informa de la llegada de los paquetes, con ese pequeño sonido que hace el teclado de computadora se puede avisar que 1,100 envíos han llegado. Ahora se cambiará el corto y silencioso *clap* del teclado por un ruidoso y chillón *bip*. Del agudo *bip*, sigue una lectura rápida para saber dónde hay que acomodar cada caja o sobre. La vista del domicilio del paquete avisa a los pies en qué tarima hay que dejarlo.



**Ejemplo de escaneo de paquetes, fotografía propia.**

Si se pudiera resumir todo este movimiento diría que basta un arribo –electrónico–, 1 escáner, 1 o 2 camiones con paquetes y 3 empleados –el operador general y 2 conductores– para poder dar comienzo de la descarga<sup>29</sup>. Con el primer paquete deslizándose en fila por los rieles, inicia una carrera contra el tiempo, ya que todo debe estar listo en 2 horas, “no hay más tiempo”. Justo ahora son las 07:05 y con 3 empleados la organización se vuelve indispensable. Hay un conductor al interior de la camioneta para bajar todos los paquetes, otro se coloca a un costado del riel, le toca separar los paquetes de una ruta de Xochimilco, 2 rutas de Tlalpan y 3 rutas de Coyoacán. El operador general con el escáner en la mano da un *bip* por cada paquete que sale de la camioneta y sube al riel. Cuando el escáner suena, no se puede olvidar bajar del riel los envíos de las 2 rutas de Tláhuac, las 4 rutas de Iztapalapa y 1 ruta más para Milpa Alta. Durante estas 2 horas el ruido se convierte en una sinfonía ruidosa entre el chillón *bip* del escáner, el

---

<sup>29</sup> La “descarga” es el término general que se utiliza para resumir el inicio de la jornada laboral en la mensajería. En este proceso se bajan todos los paquetes de los camiones o camionetas que arriban la madrugada anterior al día de trabajo.

choque de los paquetes contra el metal de los rieles al girar, los gritos de los empleados y la música que se ha puesto para hacer las 2 horas un poco más llevaderas. Así, esta última, “la música”, tiene un efecto calmante, el mismo efecto que tienen los cantos de trabajo del pueblo zamorano, el ritmo que ayuda al campesino a resistir el trabajo duro del campo, al clima y al suelo duro que hay que trabajar para poder sembrar<sup>30</sup>. Así mismo, como el campesino abre camino con pico y pala, el empleado de la mensajería usa las manos para abrir camino entre paredes de cajas que va sacando del camión de carga con los 1,100 paquetes que llegaron, tomando cada uno, levantando, bajando y empujando a los rieles. Después bajando los fardos ac cada tarima, así hasta cumplir con la jornada.



**Espacio dedicado a la descarga de los camiones y tarimas de las rutas de reparto. Los rieles del centro –son tres unidos por seguros metálicos, de largo miden 3.04 metros cada uno y juntos llegan a 9.12 metros, por 52 cm. de ancho. (Fotografías propias).**

A las 06:30 surge el primer inconveniente, ya estamos retrasados. El escáner tan sólo dice 100 piezas, es muy poco para casi 30 minutos de trabajo. Al voltear hacia la camioneta se nota el problema, de los 3 rieles solamente hay paquetes en riel y medio, es decir, solamente la mitad de los rieles tienen envíos encima. El empleado del interior de la camioneta no tiene el ritmo que se requiere para terminar en las 2 horas. El conductor que está frente a mí, del otro lado del riel le cambia el nombre al que está cargando las cajas dentro del camión, lo llama por el apodo de otro empleado, es llamado por el sobrenombre de un conductor que todos saben que es muy lento. Con un grito burlón le pide que se apure, no se pudo evitar y se escuchan risas. Parece que el regaño funcionó, mientras avanzan los paquetes en los rieles de a poco se ve menos carga al interior de la

---

<sup>30</sup> Véase Carmen Padilla Montoya, Silvia Costeau “Canciones de trabajo”, pp. 23-28.

camioneta. Es una victoria superflua, ya que lo olvidaba, falta una camioneta más. Miro el escáner y dice que han salido de la camioneta tan sólo 750 fardos. Sale una camioneta y entra otra, al terminar de bajar por completo los 1,100 envíos y después de haberlos colocado en las tarimas por ruta se habrá terminado con la mitad de la descarga. Llega un pequeño descanso, por fin puedo dejar a un lado al compañero de plástico, el de la luz roja –el escáner–, el que me ha gritado “el siguiente 1,100 veces”. Pero, el ruido no para, sólo se cambia un escáner por otro en forma de pistola, se cambia un *bip* ruidoso y corto por otro *bip* igual de ruidoso pero un poco más largo. Es como un grito en la cara y un castigo para el oído. Para terminar el trabajo, se deben colocar los paquetes que se encuentran en cada tarima y deben ser ingresados dentro de las camionetas de reparto. Es decir, hay que acercar cada camioneta –una por cada ruta– y subir los paquetes que llegaron para entrega. Al menos, la pistola con láser no será para todos los envíos, sólo usará sobre cada paquete que sea considerado con un contenido mayor a los 1,500 pesos. Este escáner no avisa la llegada de envíos, al contrario, avisa de la salida para entrega de los paquetes costosos. La finalidad de soportar los chillidos de este escáner es poder controlar las posibles pérdidas de paquetes a causa de robos<sup>31</sup>. Son las 09:05 “por fin”, se ha cargado la última camioneta con los envíos para entrega. Tan sólo 5 minutos de retraso, ha sido un buen tiempo, ahora me quito los guantes para descansar un poco las manos, limpiar el sudor, beber un poco de agua. Ahora estamos listos para la salida de las rutas.

La descripción anterior muestra cómo es el inicio de una jornada de trabajo en la mensajería en Iztapalapa, a este proceso se le llama “descarga”. La finalidad de esta pequeña descripción es describir el inicio de un día laboral en la mensajería ubicada en la alcaldía de Iztapalapa. Al mismo tiempo, hay que exponer que la mensajería a gran escala es más complicada de lo que parece. Por ejemplo, la cantidad de personal con la que se mueven los envíos y las rutas al inicio del día laboral, dependerá de la cantidad de paquetes que llegan a cada centro de trabajo. Normalmente se requieren tres empleados para realizar el inicio del día, sin importar la cantidad de camionetas o de paquetes que sean recibidos.

Para continuar, se debe describir una de las características fundamentales de una mensajería. En este tipo de negocios no se fabrican ni producen ningún tipo de productos, por el contrario, una mensajería es una empresa que cobra por servicios relacionados con

---

<sup>31</sup> La anterior descripción del comienzo de una jornada laboral en la mensajería en Iztapalapa es importante para poder entender lo que se irá exponiendo durante el desarrollo del texto.

la transportación de mercancías variadas y su entrega en un tiempo extremadamente corto. Es decir, las mensajerías no producen ningún tipo de bien material, pero los servicios que brindan están relacionados con la entrega y recolección de paquetes. Esto tiene que ver directamente con la “logística o el movimiento” de paquetes. Pero una pregunta más interesante para el análisis de una mensajería es: ¿qué es y cómo funciona la logística para la entrega de envíos, más allá de la recolección y entrega?, al respecto, *la logística o distribución de envíos* –que en la mensajería son sinónimos– a primera vista son conceptos simples, propuestos por las gerencias industriales. Este término se relaciona directamente con el movimiento sistemático, almacenamiento y transporte de productos. Para aclarar el término, Eduardo Arbones Malisani, en su libro *Logística empresarial*, define a la logística como:

El sistema logístico de la empresa está constituido por el conjunto de medios de producción, transporte, manutención y de almacenamiento utilizados para hacer circular los productos del estado de materia prima almacenada en los proveedores a elementos terminados en casa del cliente. El sistema logístico asegura, pues, tres grandes funciones: aprovisionamiento, producción y distribución física. La logística reagrupa todos los métodos de organización y de gestión aplicados a la concepción, al funcionamiento y al control del sistema logístico. Trata de la elección de los medios y de los métodos en el dominio de los transportes, de las manutenciones, del almacenamiento y de la elaboración de las previsiones, planes y programas para el aprovisionamiento, la producción y la distribución. Generalmente, la responsabilidad en materia logística está repartida entre varios centros de decisión de servicios independientes, para los cuales estas funciones son secundarias, no faltando conflictos de competencia entre las diversas áreas.<sup>32</sup>

El concepto de Eduardo Arbones fue propuesto desde la economía industrial, es un término que tiene similitudes y discrepancias con la “logística” de las mensajerías. Es decir, dentro de las similitudes con el concepto industrial se encuentran las siguientes; la distribución física de productos y los métodos de organización, como pueden ser las rutas, el control de los paquetes y el transporte en camionetas, camiones y aviones. También existen conflictos de competencia o de capacidad, como lo son las temporadas altas con mayor cantidad de envíos y temporadas bajas con menor movimiento. Por otra parte, las discrepancias con el concepto industrial, es que las mensajerías no producen ningún producto o bien material, por lo que se distinguen de fábricas o maquilas –por ejemplo– debido a que no existe una producción física, no se trabaja con materias primas y no hay una producción material de ningún tipo. Por otra parte, la manutención para las mensajerías únicamente se refleja en el salario de los empleados, el mantenimiento y reparación del equipo, maquinaria, camiones, camionetas y aviones. Además del pago

---

<sup>32</sup> Eduardo Arbones Malisani, *Logística empresarial*, p.12

por el combustible consumido por las camionetas y aviones para el transporte de los paquetes. En el caso del almacenamiento, para las fábricas los productos se mantienen hasta que se encuentran terminados y listos para su movimiento y distribución, para después ser llevados hasta los estantes de las tiendas, y así quedar a la mano del cliente. Pero en la mensajería el almacenamiento es mínimo, ya que la mayor parte del tiempo los envíos se encuentran en la parte trasera de algún avión, camión o camioneta, mientras son llevados a su destino final. Es decir, desde el momento en que el fardo es recolectado se retiene almacenado –pero en movimiento– en una camioneta y se mantendrá en resguardo hasta ser entregado. Dicho de otra manera, se retiene en movimiento el paquete y se mueve de un punto A hacia un punto B casi sin descanso.

Por otra parte, para la mensajería la logística no es sólo el movimiento de un lugar a otro, es la consecuencia de una serie de eventos materiales e inmateriales que comienzan a desarrollarse desde el momento en que un envío es recolectado, hasta que se entrega en el lugar de destino. De manera que un momento material<sup>33</sup> sería el momento en que se recolecta algún producto dentro de una caja o sobre. Posterior a ese instante comienzan los eventos inmateriales, se desarrollan eventos a manera de flujo que fueron diseñados para complementarse entre sí, pero no siempre de manera armónica. Dicho de otra manera, *la logística de las mensajerías* es un término flexible, ya que es un concepto que se mueve casi igual que los paquetes, como el agua que corre de prisa y choca con las piedras para formar el caudal de un río. La metáfora del río es perfecta para este concepto, ya que el agua que corre en un río jamás retrocede: “siempre va hacia adelante, no regresa”. La logística en las mensajerías no puede detenerse y no retrocede, al igual que el río. Para continuar, y así aclarar las características de la logística de la mensajería se explicarán los sucesos que fueron mencionados como la parte inmaterial y problemática de la distribución, así se deben definir las partes de la logística de la mensajería. Para ello se expondrán los siguientes conceptos: a) *la distribución*, y en el siguiente apartado se expondrán, b) *la sensación del tiempo*, c) *la supresión de información*, y d) *el equipo* (tecnológico y de motor) y *la vigilancia*<sup>34</sup>.

---

<sup>33</sup> Considero como eventos materiales a la entrega y recolección como los únicos momentos en los que la mensajería considera a los paquetes como paquetes.

<sup>34</sup> Para poder explicar los puntos anteriormente mencionados se expondrán conforme el tema avanza, sin embargo, en algunos casos como son la sensación del tiempo, la supresión de información y el equipo tecnológico se destinarán apartados donde se expondrán con mayor detenimiento.

*La logística o de la distribución*, como ya se ha mencionado, tienen objetivos fijos para que puedan funcionar. Estos se dividen en tres y son principalmente: 1) las rutas de entrega y recolección, 2) las sedes y 3) la garantía de los paquetes. *La distribución* comienza con las rutas de entrega. Al respecto, en el apartado anterior se mencionó que las rutas son una forma de ampliar el territorio de cobertura, que mantiene y permite que las garantías de tiempo se cumplan. Por otra parte, se dijo que la distribución de paquetes no pasa simplemente, tiene que ser pensada y encaminada al crecimiento de manera permanente –recordemos la metáfora de la telaraña que trata de cubrir el mundo–. Es decir, a cada paso la distribución debe hacer que sus rutas lleguen más lejos y reduzcan tiempo. La expansión de rutas de manera permanente permite a la mensajería crear una serie de circuitos conectados para movilizar rápidamente miles de paquetes. Esta distribución masiva hace más barata la distribución de fardos, ya que disminuye el gasto de insumos, por ejemplo, mientras más paquetes sean movilizados al mismo tiempo el gasto es menor. Es decir, así disminuye el tiempo que trabajan los empleados, baja el combustible que consumen las camionetas y aviones para transportar los paquetes de un lugar a otro también es menor el tiempo en que se trasladan las camionetas con los paquetes.

El segundo punto de la distribución son las sedes, estas son parte fundamental para mantener las rutas de distribución, ya que en un centro de distribución o sede los paquetes son segregados por destinos. Es decir, se concentran cientos o hasta miles de paquetes con un destino en específico, a veces la segregación de paquetes puede hacerse al mismo tiempo dependiendo de la capacidad de cada centro. Por ejemplo, en la colonia Narvarte en la alcaldía Benito Juárez de la Ciudad de México, se encuentra el centro de distribución más grande de América Latina –para la mensajería de este trabajo–. Esta sede es capaz de movilizar en un día, aproximadamente un total de 23,905 paquetes, tan sólo en recolecciones. Estos fueron enviados a 42 sedes y satélites extendidos a lo largo del territorio mexicano. Además, de 21,059 envíos para entrega al día siguiente, los cuales serían trabajados por 122 rutas de entrega por el mismo número de choferes<sup>35</sup>, tan sólo en la Ciudad de México. Los números mencionados son variables. Es decir, en una

---

<sup>35</sup> La consulta de información se hizo el día 21 de julio del 2022, mediante un programa interno, que es una base de datos que comparte la cantidad de paquetes, el lugar de salida y el destino. Es decir, en este programa se avisa de manera electrónica la cantidad de paquetes que son recolectados y enviados por un centro de distribución y a dónde serán enviados. También es importante mencionar que esta información fue consultada en un día común de una temporada baja.

temporada considerada como alta, el número de paquetes recolectados y entregados se puede llegar a duplicar con facilidad, no así el número de rutas de entrega y conductores, es decir, que se mantienen con el mismo número de empleados para una temporada baja, normal o alta. Estos números muestran que un día de trabajo en la mensajería no es igual al siguiente, es precisamente en este punto y sus variaciones que considero a la logística o distribución como un flujo, como algo que se mueve, que se adapta y que cambia.

El último punto de la distribución es la garantía, que forma parte de los momentos inmateriales de los servicios que brinda la mensajería, ya que la única manera de medir la garantía es con el tiempo máximo destinado para la entrega de un paquete ya recolectado. Es decir, para la empresa la garantía no debe perderse nunca. Si de alguna manera se pierde el tiempo máximo para realizar la entrega, la mensajería regala el envío, es decir trabaja la entrega del fardo gratis. Al respecto, esta empresa de mensajería es la única que ofrece este tipo de garantías. Es decir, garantiza que sus entregas serán en tiempo o de lo contrario se regala el trabajo.

Por otra parte, al realizar las entregas en tiempo la mensajería no sólo mantiene su ruta de distribución, además, mantiene un prestigio con sus clientes. La entrega eficiente en un tiempo determinado permite que la empresa mantenga cierto “estatus” que es presumido por *la mensajería* frente a otras mensajerías. Es decir, mantiene una política de servicio enfocada en la entrega rápida sin pérdida de tiempo, que al perderse –al no entregar a tiempo– se autocastiga regalando el servicio. Este enfoque de la logística en la empresa se traslada directamente al empleado. Es decir, los responsables de mantener la entrega en tiempo son los empleados –los conductores–, se convierten en los responsables de las fallas y la pérdida de la garantía. Así, el tiempo de traslado y el tiempo de entrega generan un tipo específico de relación con el trabajo, donde el empleado genera su propio concepto de tiempo, sensación que no es igual para todos los empleados, ya que cada ruta tiene horarios diferentes. Con ello, se forma una perspectiva subjetiva del tiempo y su relación con el trabajo en este tipo de lugares de trabajo. Esta relación de emociones y acciones se explicará en el siguiente apartado.

## VI El tiempo, una sensación y un concepto para la logística

*“¿Está hecha la soldadura? No, hay que hacerla. ¿Ahora sí está hecha de una vez por todas? No, otra vez hay que hacerla, siempre está por hacer, nunca hecha, como si ya no hubiera movimiento, ni efecto del movimiento, sino únicamente un simulacro absurdo de trabajo, que se deshace apenas hecho como por efecto de alguna maldición”*

Robert Linhart<sup>36</sup>.

A lo largo de la historia, la humanidad ha tratado de medir el tiempo de manera exacta. La intención de saber su medida con precisión ha existido tal vez desde la conciencia social del mismo. Una de las primeras formas de medir el transcurrir el tiempo ha sido el tiempo ritual o cíclico, a partir de los arquetipos sociales y científicos. Así lo explica Cintia Rogovsky en su artículo “Esa extraña cosa llamada tiempo”, al respecto menciona lo siguiente:

Eliade [1985] entiende el tiempo circular como un tiempo concebido desde el arquetipo, en el que cada ser humano participa de la idea de que todo lo vivido ya fue vivido antes, se trata de un tiempo real que se proyecta en el tiempo sacralizado y ritualizado, y cuyo sentido, justamente, es que las personas y las comunidades participen de la dimensión sagrada y modélica del tiempo<sup>37</sup>.

Si bien este concepto de tiempo considera que es una percepción de algo que ya se vivió, y se encamina a rituales sacros, también insinúa que la sociedad adapta y modela su propio concepto de tiempo. Al respecto, este concepto de tiempo tiene otra formación y sensación para la mensajería. Es decir, al igual que su transcurrir, *el tiempo* ha cambiado la forma en la que es medido y considerado. Por ejemplo, actualmente se considera al tiempo como un bien material que debe ser administrado. Esta perspectiva es promovida por el capitalismo y su nueva fase, el neoliberalismo. Al respecto Rogovsky menciona que “nuestra idea contemporánea del tiempo, en la cual el discurso del capitalismo ha impuesto la concepción del tiempo igual dinero, el tiempo como un bien que escasea en los procesos de producción de mercancías y riquezas: *time is money*”<sup>38</sup>. Otra forma de explicar esta perspectiva del tiempo y cómo se enganchó al trabajo, es la de Natalia

---

<sup>36</sup> Robert Linhart *De cadenas y hombres*, p.14

<sup>37</sup> Cintia Rogovsky “Esa extraña cosa llamada tiempo”, p.222

<sup>38</sup> Idem.



Radetich menciona que, para el capitalismo del siglo XX, la fórmula para una producción exitosa es: “tiempo + producción + mercancía = ganancia”, esta concepción de trabajo se afianzó como parte importante de la concepción del nuevo tiempo. Al respecto, se dirá que, en el siglo pasado, debido a la industrialización de las fábricas, la implementación de las teorías de las ingenierías de Taylor y Ford<sup>39</sup>, se forjó una forma de trabajo que aún ahora, en el siglo XXI, sigue siendo parte predominante de la forma de trabajo de algunas industrias y empresas. Es decir, se retomó de estas ingenierías el postulado de que el tiempo debe ser aprovechado para tener ganancias.

Asimismo, las mensajerías tienen mucho en común con *el concepto de tiempo* capitalista del siglo pasado, es decir, para la entrega y recolección de paquetes no hay tiempo que perder. El trabajo, al igual que el día laboral, “avanza”, por lo que se espera del empleado un compromiso indiscutible por cumplir con el tiempo en el cual un paquete debe ser entregado. Para entender la experiencia del tiempo en la mensajería se ofrece una descripción del comienzo y desarrollo de un día de trabajo de un conductor. También incluiré un ejemplo de cómo es un día de trabajo en una mensajería. Igualmente, esta es la parte intermedia de una jornada laboral en la mensajería.

Es jueves y la entrada fue a las 9 de la mañana, pero ¿hubo retardo?, ¿es el primero o el segundo?, al tercero se pierde la mitad del bono de productividad, al cuarto se ha perdido por completo, ni hablar de faltar. Se salió de *la base*<sup>40</sup> a las 09:32 con 40 envíos para entregar y hay que aumentar las recolecciones que puedan llegar. Avanza la mañana, mientras se entregan los paquetes, son las 11:20 y el descanso del fin de semana se ve tan lejano, sobre todo el día de hoy que los músculos se sienten duros y la mente se encuentra agotada por el avance de la semana y sus idas y vueltas con los clientes. Después de un rato de trabajo, son las 12:00 y se han entregado 9 paquetes y a las 12:45 se debe llegar a la avenida Ermita para recibir más paquetes, probablemente unos 4 o 5 paquetes más. Después hay que entregar las recolecciones internacionales en el *punto*<sup>41</sup>, que se realiza sobre avenida Eje 6 a las 15:45 a más tardar. Para ese entonces ya se habrán entregado 30 de los 45 envíos que se llevaban, aumentando las 6 recolecciones –2 internacionales y 4

---

<sup>39</sup> Véase Natalia Radetich, *Trabajo y sujeción: el dispositivo del poder en las fábricas de lenguaje*, pp. 90-162

<sup>40</sup> Término general que se usa en la mensajería para referirse a el lugar donde se empieza y termina la jornada laboral.

<sup>41</sup> En este caso el punto, no es literalmente un signo de puntuación, en cambio hace referencia a un lugar como objetivo de traslado. Normalmente para entregar o recibir envíos.

nacionales, cada una con horario de garantía y cierre diferente–, es decir, se han trabajado 36 *paradas*<sup>42</sup>, faltan 15 entregas y 2 recolecciones. Al momento se han realizado 20 llamadas telefónicas y se han recibido 8, se llama a los clientes antes de la visita para que abran la reja del edificio o salgan rápido por su entrega –en el caso de los domicilios particulares–, claro que no siempre contestan a la primera. De las 8 llamadas recibidas, 3 son del supervisor dando indicaciones, 5 más del personal de la base, preguntan por algún paquete. También notifican sobre los retrasos de los puntos o sólo para compartir indicaciones –tráfico, avisos para entrega, seguimientos a solicitudes de cliente, recolecciones, quejas, etcétera–; la última llamada fue una queja, un cliente que dijo que no se pasó a su domicilio, comenta que le urge la entrega de unos medicamentos que ha comprado, pero se visitó el domicilio a las 12:10 y se sabe que son unas estampitas para decorar un auto, ya que se describe en las hojas de importación. Hay que dar el último esfuerzo, ya que no se puede regresar a la base después de las 19:45 con recolecciones, a menos que se notifique el retardo al supervisor. Así el encargado mandará a un compañero para que se lleve y garantice las recolecciones, las malditas recolecciones, esas que a deshoras me hicieren reiniciar la ruta. La base es el último punto, ahí se dejan las recolecciones trabajadas a lo largo del día, envíos que no se pudieron entregar, los cobros realizados y, finalmente, hay que dejar las llaves de la camioneta en esa cajita de madera sin tapa, manchada y fea. De paso a los vestidores, hay que ver quién está en la zona designada para fumar en el estacionamiento, tal vez fumar un cigarro o dos. En su lugar charla rápida sobre lo duro del día, los malos clientes y los errores de *la operación*<sup>43</sup>. Mañana todo será igual, pero al menos la jornada semanal terminará mañana –a menos que sea temporada alta, entonces se puede laborar hasta el sábado o en días marcados como feriados–, esperando un fin de semana fuera del trabajo y a reiniciar todo el laburo el lunes.

Como se puede notar en la descripción, el tiempo es parte fundamental del trabajo, ya que las actividades realizadas a lo largo de un día son llevadas a cabo con una conciencia del tiempo transcurrido o el tiempo restante para el final de la jornada laboral. Es decir, si un chofer lleva 50 entregas y recibe el aviso de 10 recolecciones, deberá trabajar las 60 paradas en el mismo tiempo que tiene para terminar con su trabajo –10 a

---

<sup>42</sup> Con parada se refiere a cada uno de los domicilios a visitar o visitados, ya sea de entrega o recolección.

<sup>43</sup> La “operación” es más que un término pomposo utilizado para referirse a todas las actividades llevadas a cabo a lo largo del día.

12 horas por cada día laboral–, es decir, deberá hacer en promedio 6 paradas por hora. Considerando los tiempos de traslado y los puntos de encuentro, de lo contrario no podrá terminar a tiempo con su ruta. Al mismo tiempo, debe terminar las actividades extra como son los puntos de carga y la llegada límite para garantizar las recolecciones que ha hecho a lo largo del día.

Por otra parte, es así como en la mensajería *el tiempo de entrega* es parte fundamental de la logística. Igualmente, mientras menor tiempo permanezca un paquete en distribución, menor será el gasto de insumos y por lo tanto es más barata la entrega de un paquete si el envío se moviliza. También, *el tiempo* para la entrega y recolección de paquetes no siempre se mide de manera literal. Es decir, en cierto sentido no se cuenta con el transcurrir de los segundos, minutos y horas en que un paquete debe ser entregado. Se mide por medio de las actividades pendientes. Es decir, por la hora de llegada a las sedes, la salida a ruta, los puntos de entrega, límites de recolección y de regreso al centro de trabajo. También es un concepto que causa sensaciones y conflictos. Asimismo, entra en conflicto el tiempo concebido por el capitalismo y el tiempo subjetivo del empleado, una forma de percibirlo es la mencionada por Cintia Rogovsky:

El tiempo en la era capitalista, ya sea en sus comienzos, o bien en su desarrollo, está atravesado por la idea de optimización, como si se tratara de un recurso no renovable. Entonces se organiza la vida y el trabajo, se van construyendo subjetividades que se expresan en prácticas, fundadas por el apuro, por ganar tiempo, se condena la idea de perder tiempo que es todo tiempo no destinado para producir según el modelo capitalista<sup>44</sup>.

Al respecto, durante la investigación en la sede en Iztapalapa, sucedió una discusión entre un supervisor y un chofer. En la pelea el supervisor le preguntaba al chofer ¿por qué no había terminado su jornada laboral antes de las 19:00 horas?, y en cambio le reclamaba por su llegada a la nave industrial después de las 19:30. Ya que por la mañana se le había dado apoyo quitándole una parte conflictiva de la ruta –10 entregas–, además, el conductor recibió 10 recolecciones y trabajó 2, por lo que él supervisor trabajó 8. El chofer defendía que su tiempo había sido bien empleado, que no era su culpa el haber tardado más de lo programado. Las explicaciones del empleado no convencieron al encargado, así que, durante la discusión ambos empleados se insultaban defendiendo su punto. Por un lado, el reclamo por el apoyo brindado y el tiempo perdido, por otro, la defensa de un tiempo bien trabajado y las circunstancias del día de trabajo. De manera

---

<sup>44</sup> Cintia Rogovsky “Esa extraña cosa llamada tiempo”, p.222

que el transcurrir del tiempo y su aprovechamiento son parte de la logística. El supervisor menciona que desde su perspectiva “el tiempo es algo que castiga si no se aprovecha”, mencionó que: “a pesar del esfuerzo, hacemos un trabajo invisible y repetitivo”<sup>45</sup>.

Al momento se ha expuesto que el tiempo para el capitalismo es un bien material que se debe administrar, organizar y no debe ser perdido. Por otra parte, el tiempo también es percibido por el empleado, pero no de la misma manera. Para el empleado, en cierto punto llega a ser un bien escaso que le impide realizar actividades fuera del trabajo. Actividades más simples como estar con la familia, descansar, viajar, salir, etcétera. En la perspectiva del tiempo de Cintia Rogovsky comenta que “el tiempo, ya desde Marx – es decir, hace 200 años–, es concebido como un bien del que carecen los y las trabajadores explotados, y una riqueza de la pueden hacer uso los ricos, que son los dueños de su propio tiempo y del tiempo de las masas trabajadoras”<sup>46</sup>. Asimismo, en la perspectiva capitalista del tiempo, este no le pertenece al empleado. Para el obrero, el tiempo es considerado como una sensación más que como un bien no renovable. Ya que un empleado podrá realizar su trabajo durante el día laboral, y se podrá organizar mediante procedimientos y eventos que son medidos por tiempo. Pero la sensación del tiempo en un día de trabajo en la mensajería normalmente se experimenta como un tiempo desagradable.

Para entender cómo es que el transcurrir del tiempo y el trabajo pueden convertirse en una sensación desagradable, en el artículo “El cuerpo duele, y el dolor social. . . ¿duele también?” de Yolanda Pérez Martín, Milagros Pérez Muñoz, David García Ares, Isabel Fuentes Gallardo e Isabel Rodríguez Costa, se plantea que a partir de experiencias personales o sociales surge el dolor. Es decir, que no sólo existe el dolor físico provocado por un golpe o malestar relacionado con la salud, sino que también se puede sentir dolor físico provocado por la experiencia social.

Por otra parte, la repetición de eventos estresantes provoca que el dolor físico se haga crónico. Esto se debe a la modificación de enlaces neurológicos que el cerebro crea,

---

<sup>45</sup> Posterior a la discusión tuve pude hablar tanto con el supervisor como con el chofer, por ello me di cuenta que no sólo era la cuestión laboral, sino que este conflicto tenía una pugna personal de fondo. Es decir, el encargado, cuestiona al empleado para evitar que la pérdida de tiempo y así mejorar el bajo rendimiento del empleado. Por otra parte, el conductor hace enojar al supervisor sin dar explicaciones de por qué de su atraso, esto con la finalidad de evitar el control sobre su trabajo.

<sup>46</sup> Cintia Rogovsky “Esa extraña cosa llamada tiempo”, p.222

provocando la repetición del dolor somático de manera automática<sup>47</sup>. El concepto del “tiempo doloroso” no está alejado de la realidad en este centro de trabajo. Pregunté de manera informal a mis compañeros si usan algún tipo de medicamento después de un día de trabajo estresante, la respuesta a esto fue que el paracetamol es el favorito del equipo de trabajo. De ocho compañeros a los que se les preguntó si el trabajo les causaba algún tipo de dolor, seis respondieron que sí. Y mencionaron consumir paracetamol – medicamento para aliviar el dolor– al menos una vez a la semana. En general, las formas en las que se siente dolor son las siguientes; dolores de cabeza, golpes por el movimiento de paquetes y la tensión muscular derivada del movimiento de paquetes pesados y por estrés emocional. El tiempo se experimenta con una sensación negativa, y tiene como resultado una sensación de dolor físico.

Para resumir el concepto de tiempo que prevalece en la mensajería se dirá que, para la logística, por un lado, es un término que exige el aprovechamiento permanente de la jornada laboral, que tiene como finalidad evitar el tiempo perdido por otro lado, el tiempo se convierte para el empleado en una parte estresante del trabajo la cual genera estrés y dolor físico crónico. Pero este concepto no es el único que acompaña a la logística, para continuar con el tema en el siguiente apartado se expondrán a las últimas partes de la logística que son la supresión de información, el equipo y la vigilancia.

---

<sup>47</sup> Yolanda Pérez Milagros Pérez, David García, Isabel Fuentes e Isabel Rodríguez “El cuerpo duele, y el dolor social. . . ¿duele también?”, pp. 267-272

## VII La supresión, el equipo y la vigilancia

Actualmente la información es muy importante y se encuentra al alcance de muchas personas, en especial de aquellas que tienen un ordenador o teléfono inteligente y conexión a la web. De esta forma se puede acceder a diferentes tipos de información, por ejemplo, un *click* en internet puede dar como resultado cientos o miles de resultados acerca de algún tema. Pero cuando hablamos de información, se sabe que puede ser tratada de diferentes maneras, por ejemplo, en la mensajería la información se genera y concentra de diferente forma. Es decir, la mensajería maneja miles de paquetes al mismo tiempo, cada uno cuenta con información diferente y específica en cada envío. Igualmente, cada uno de estos paquetes cuenta con información que se encuentra de manera física en los fardos. Por ejemplo, en un envío recolectado se encuentra de manera impresa una hoja de papel o en una etiqueta, ahí se muestra la información relacionada con las características del paquete: el domicilio de origen, domicilio de destino, peso, fecha de elaboración, cantidad de paquetes y tiempo de entrega. A la información que se concentra en un paquete se le llama *guía o tracking*. Para comprender el uso de este tipo de información en la mensajería, se ofrece una descripción del final del día en la mensajería en Iztapalapa. El ejemplo del cierre del día es ideal para explicar cómo se usa un lector y qué se hace con la información en los paquetes.

Son las 18:40 y el sol da de frente, la cortina de metal está abierta y siento la luz directo en la cara, con la luz en el rostro no se puede ver quién está llegando, el sonido de un claxon avisa que una camioneta va en reversa, se escucha un grito: “a la rampa número dos”. La camioneta parece pesada, se nota que la parte trasera está presionada hacia abajo, seguramente por los paquetes pesados que lleva. La unidad se estaciona y sale el chofer, es la ruta de Tláhuac, en cuanto se abren las puertas se pueden ver varias cajas con muebles de madera desarmados, son paquetes pesados tal vez unos 35 o 40 kilos cada uno, se puede ver a lo lejos una etiqueta pegada a un envío y que dice “paquete pesado”. El conductor comienza a bajar de la camioneta las cajas que lleva, las coloca en el piso. Hay que levantarlas hacia los rieles, son 2 rieles acomodados en forma de “L”, uno de ellos hacia adentro de una camioneta de 3.5 toneladas que se llevará los paquetes.



**Ejemplo de la llegada de las camionetas de reparto y la distribución de las recolecciones, fotografía propia.**

Al subir los paquetes al primer riel hay que leer el destino y el servicio, después se deben escanear un código de barras que lleva cada envío. Pasa un envío que va a Jalisco, otro a Nuevo León, Oaxaca, Ciudad de México y “alto”. Este último paquete es para Estados Unidos, no se garantiza y se entregará al día siguiente. Le faltan un par de etiquetas que avisan a la siguiente sede que va por tierra y que tiene 10 días para la entrega. Una vez que las etiquetas están en el paquete, hay que continuar. Ya dieron las 19:00 horas, de repente un regaño, el supervisor le dice al chofer que baja los paquetes de su camioneta y le dice: “los sobres no van al riel, ponlos en la mesa, ahorita los reviso”. De repente hay ruido en el estacionamiento, son gritos. Se escuchan a lo lejos las bromas de ida y vuelta entre las camionetas, son 4 conductores que esperan para bajar sus recolecciones. “Rápido” a separar por el destino las cajas, los sobres y las bolsas. Hay que leer lo más rápido que se pueda las etiquetas de cada paquete. Por fin llegó el apoyo, el chofer que se llevará la camioneta, antes habrá que acomodar los paquetes como si fuera el juego de tetris. Sólo se trata de buscar la forma de cada paquete y hacer encajar cada paquete encima del anterior, al principio es difícil, pero con el tiempo ya no es tan complicado. Paquete pesado abajo y ligero arriba, “a prisa” hay que continuar acomodando los paquetes de recolección dentro de la camioneta. Hay que continuar, han llegado 4 camionetas cargadas, faltan 11 rutas por llegar. *La carga*<sup>48</sup> va en tiempo, pero la camioneta cargada debe salir a más tardar a las 19:40. Hay que detener este paquete, el

---

<sup>48</sup> “La carga” es el término que se usa para referirse a la salida de los envíos recolectados en el satélite.

escáner no puede leer el código de barras, con uno nuevo podrá continuar con su camino. No puede haber paquetes sin guía, esos son paquetes perdidos, “no existen”. Perfecto, son las 19:35 y ya llegaron todas las recolecciones, ahora se puede cerrar la camioneta. Sólo falta avisar en la computadora que salieron de Iztapalapa 705 guías para entrega.

La descripción anterior muestra cómo la información física en un paquete sirve para no interrumpir los procesos de la logística. Por una parte, la guía concentra toda la información del paquete, por otro lado, la información compactada en un código de barras agiliza el movimiento de un paquete. El código de barras es el que permite a la logística acelerar y hace fluir el proceso de distribución. Con el incremento en el movimiento se da *la supresión de información*, este punto es uno de los más importantes para la logística de la mensajería. Al respecto, como se ha mencionado, la distribución de envíos exige el movimiento incesante de fardos, camionetas y del personal que realizan las actividades relacionadas con la recolección, entrega y distribución de paquetes. Mediante la supresión de datos se permite a la logística precipitar el movimiento de los paquetes. Es decir, al suprimir la información de los paquetes, el movimiento de envíos entre sedes es más eficiente. Por ejemplo, cuando se recolecta una caja, documentos, un regalo, un equipo llevado a garantía, una compra realizada por internet, etcétera, comienza el movimiento del paquete para su entrega, de manera que, para agilizar el traslado de una sede a otra, el paquete abandona sus cualidades: tamaño, peso y destino para convertirse únicamente en un “número de seguimiento, código de barras, *guía o tracking*”. En la mensajería todos estos términos son sinónimos que reflejan la información del envío, es decir, en cuanto un paquete es recolectado deja de ser un sobre, caja, regalo o lo que sea que se envía y pasa a ser un simple número, “una guía” que debe continuar con el camino de distribución hasta ser entregado. La supresión de información se lleva a cabo mediante la impresión de un código de barras –guía–, que es colocada junto al resto de la información del paquete.





**Ejemplo de las partes de una guía, Fotografías propias.**

La razón principal por la cual un paquete debe suprimir la información es porque con un código de barras no es necesario detener un envío para revisar la información del paquete. Por ejemplo, el domicilio de recolección, el domicilio de entrega, el peso y el tipo de garantía. La información del paquete se concentra electrónicamente en forma de un código óptico, es decir, en el código de barras. Al mismo tiempo, debido al uso del código óptico se compacta la información, así, la logística se concentra únicamente en llevarlo al centro de distribución para su entrega. Dicho de otra manera, el código de barras evita que el flujo de distribución se detenga en cualquier estación para revisar la información. Al concentrar toda la información de un paquete en un pequeño código de barras, los paquetes recolectados pueden ser segregados y acomodados por destino al interior de camiones de manera más rápida. Por ejemplo, cada tarde se reúnen todas las recolecciones hechas por los choferes de ruta. Después de la llegada comienza la segregación de paquetes por destino: por ejemplo, se juntan en un camión de 3.5 toneladas todos los paquetes con un destino similar; digamos, todos los envíos que serán entregados en el estado de Jalisco serán enviados en el mismo camión con destino a la sede en Guadalajara, de ahí saldrán a reparto al día siguiente.

Por otra parte, al separar los paquetes por destino, se lleva a cabo la segunda supresión de información, esto permite que los paquetes cambien una vez más de nombre y estatus. Es decir, las guías de seguimiento son convertidas en “carga”<sup>49</sup> –segunda

<sup>49</sup> Al llegar a los centros de distribución en México, los paquetes son considerados y llamados *carga*. En general, al juntar los envíos para su distribución por destino se les llama *carga*.

supresión—, de manera que los paquetes pierden momentáneamente el nombre que ya se les había asignado, “guía”, al ser almacenados dentro de un camión enorme se convierten en “carga”. En este punto “la manipulación de carga es un conjunto de operaciones necesarias para el desplazamiento de objetos entre diferentes puntos o fases del proceso de producción o generación de servicios”<sup>50</sup>.



**Ejemplo de llegada de envíos y cambio a concepto de carga al interior de camioneta de 3.5 toneladas, fotografías propias.**

Paralelo a la supresión de información se encuentra *el equipo*, que es una serie de máquinas electrónicas que generan información de diferente tipo; también hay maquinaria de motor que genera información, y que disciplina la subjetividad del empleado. En estos casos, los artefactos tecnológicos se utilizan para el movimiento de miles de paquetes que son transportados diariamente por la mensajería. Por otra parte, los dispositivos electrónicos cumplen con un rol de ingreso, salida, captura de información y de *vigilancia*. Esta vigilancia se ejerce sobre las actividades que realizan los empleados al momento de usarlos, al mismo tiempo sobre los que vigilan los paquetes y su movimiento. De manera que la empresa utiliza dos tipos de equipo. El primero es el equipo tecnológico, de los cuales se expondrán los siguientes: DIAD, escáner “Tundra” y la pistola de alto valor<sup>51</sup>. El segundo es el equipo de motor. A continuación, se expondrá

<sup>50</sup> Carmona Portocarrero Lilia, Alvis Estrada Luis, Castillo Ávila Irma, “Prevalencia del dolor del aparato locomotor en trabajadores que manipulan carga en una empresa de servicios aeroportuarios y mensajería especializada en Cartagena (Colombia)”, p, 271

<sup>51</sup> Estos nombres fueron asignados por la empresa.

el tipo de equipo tecnológico que se utiliza en la logística y posteriormente se expandirán los equipos de motor. En ambos casos, se describirán los equipos con los que dispone actualmente la mensajería en Iztapalapa, y se abordará su efecto en las formas de organización y vigilancia del trabajo.

Es importante mencionar que, desde la fundación de la mensajería en 1907 en Estados Unidos, no se utilizaron grandes avances tecnológicos para su expansión y crecimiento de rutas. Al contrario, la empresa afianzó su crecimiento basándose en su compromiso con el cliente, el cumplimiento del tiempo de entrega y el desempeño de los empleados. Al respecto, se dirá que la tecnología disponible a principios del siglo XX era muy poca. Sin embargo, con el uso masificado del equipo de cómputo a final del siglo, la empresa comenzó a usar tecnología para la entrega y recolección de paquetes. Es decir, fue hasta 1993 –86 años después de la fundación– que la mensajería dejó atrás el uso del papel para entregar paquetes, por lo que utilizó una nueva tecnología que redujo los gastos en papel y aumentó las posibilidades de mantener un control de entradas y salidas – recolecciones y entregas<sup>52</sup>. Este equipo tecnológico tiene por nombre DIAD – Dispositivo de Adquisición de Información de Entrega<sup>53</sup>–, es decir, se usaron equipos que podían almacenar información como lo es: domicilio, nombre del cliente, firma del cliente que recibe y el conteo de cada entrega o recolección realizada por cada chofer en un día de trabajo. El uso de esta tecnología fue un gran paso para el control de los envíos y al mismo tiempo la captura de información que permite el movimiento más rápido y preciso de envíos.

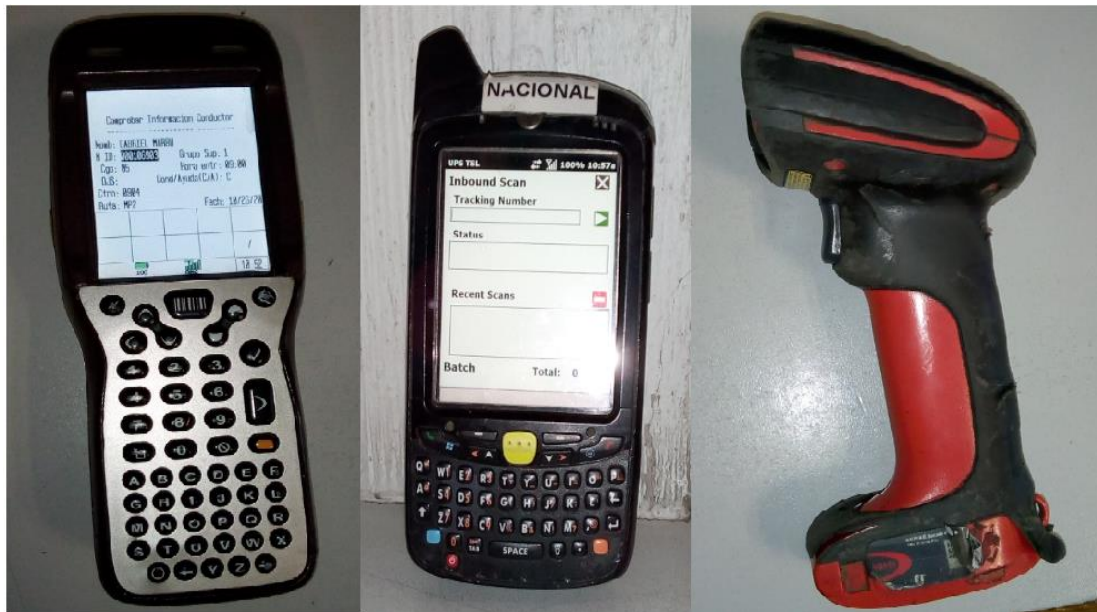
Cada equipo cuenta con un láser capaz de leer las guías por medio de los códigos de barras, a la vez comparten información de manera automática con los centros operativos. Este dispositivo tiene las funciones de un escáner, dispositivos que se define como: “escáner. 1. Adaptación gráfica de la voz inglesa scanner, que significa, en electrónica, ‘dispositivo óptico que reconoce caracteres o imágenes’ y, en medicina, ‘aparato que produce una representación visual de secciones del cuerpo’, ‘prueba

---

<sup>52</sup> Información de la página de *la mensajería*.

<sup>53</sup> Como dato adicional, los DIAD son modificados cada cinco años, es decir, se actualiza y se cambia literalmente funcionamiento tecnológico del equipo y también la forma física. Desde su implementación a la fecha existen seis versiones del dispositivo. En Estados Unidos se usa la versión seis, pero en México se utiliza el modelo cinco. Cuando llegué la versión siete, los DIAD serán usados en Estados Unidos y los de la versión seis serán enviados a México. Al mismo tiempo, la versión cinco usada en este momento por la empresa en México, se enviará para otras operaciones algún centro de trabajo en el sur de América.

realizada con este aparato' y 'resultado de esta prueba'.[...] 2. Sobre esta adaptación se ha creado el verbo escanear ('pasar [algo] por un escáner')<sup>54</sup>.



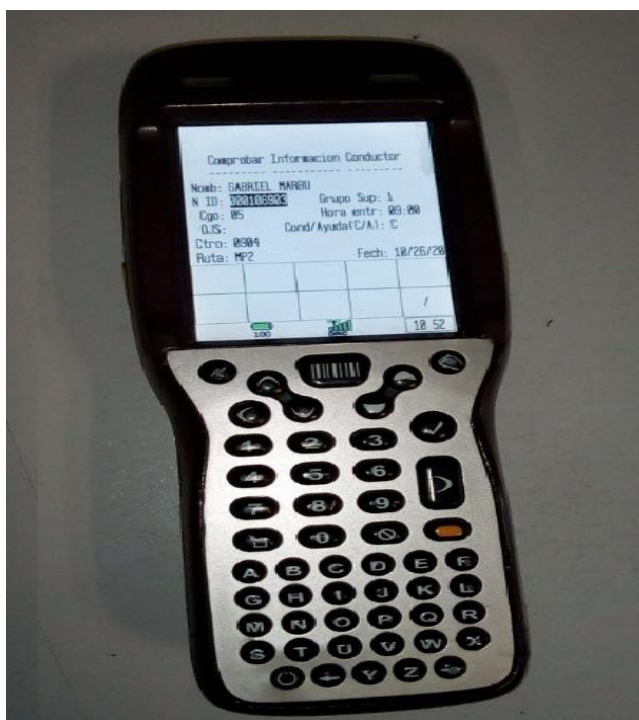
**Escáneres que se utilizan en la sede de Iztapalapa para los procesos de captura de información, control de entrada y salida y control de envíos costosos. Enumerados de izquierda a derecha son: 1) escáner de captura “DIAD”, 2) escáner de entrada y salida “Tundra”, 3) escáner “pistola de valor” para reporte de paquetes costosos. Fotografías propias.**

El primer ejemplo es el DIAD –Dispositivo de Adquisición de Información de Entrega– que en resumen es un dispositivo electrónico con la capacidad de reconocimiento de códigos de barra, además, permite la captura de información de manera digital que es introducida por los repartidores. Estos DIAD actualmente no sólo leen información, también cuentan paquetes y reciben firmas –como recibo electrónico de entrega de un paquete–; al mismo tiempo, son dispositivos electrónicos de control de tiempo, cantidad de entregas y recolecciones que realiza un conductor. Es decir, este dispositivo comparte información que cada ruta realiza, incluyendo las paradas<sup>55</sup> que realiza un chofer. Actualmente, el equipo puede compartir el avance y trayecto de una ruta de reparto. Esto se realiza casi instantáneamente con la captura de una parada de la ruta de cualquier conductor, al introducir la información se puede consultar el avance de una ruta en mapas de geolocalización, que son parecidos a los del buscador de calles y domicilios en línea. Esta información es recopilada por medio de la captura del proveedor

<sup>54</sup> Diccionario en línea de la Real Academia Española.

<sup>55</sup> El significado de “parada” para la mensajería, se refiere a cada uno de los lugares en los que una ruta de reparto se detiene para realizar recolección o entrega de paquetes.

de servicios, es decir, cada captura de datos y parada en un lugar se reporta en el equipo tecnológico. Así, el dispositivo entrega información digital para su análisis. Dicho de otra manera, cuando un chofer entrega un paquete, no sólo comparte la información de la entrega que acaba de realizar, también comparte cuánto tiempo tardó en la entrega, dónde entregó el paquete, qué calles recorrió para llegar al domicilio indicado en el envío y el nombre y firma de quien recibió el fardo.



**DIAD, escáner de captura de información de entrega y recolección. Las dimensiones del escáner son: 23 cm de largo, 8.5 cm de ancho y de alto 5 cm, además, de tener un peso de 550 gramos.**

**Fotografía propia.**

En la mensajería, los dispositivos tecnológicos son parte fundamental de su proceso productivo, pero al mismo tiempo son dispositivos que generan información en dos sentidos: primero, la cantidad de paquetes que la empresa mueve de manera diaria. Por ejemplo, cuántos entregados, recolectados y cuántos no se entregaron con el motivo específico en cada caso<sup>56</sup>. Segundo, son dispositivos que permiten el control, no sólo del movimiento de los envíos, también informa en cuánto tiempo se hizo y cuántas paradas realizó por hora. Es decir, es un dispositivo que mide no sólo las paradas también la cantidad de envíos que puede entregar un *driver* en una hora y en un día completo de

---

<sup>56</sup> Los motivos por los que un paquete no se entrega son simples; el cliente no se encontraba en el domicilio, no tenía dinero para pagar impuestos aduanales, rechazo del envío y solicitud de entrega en una fecha diferente.

trabajo. De esta manera, el DIAD, por una parte, agiliza la forma en la que la mensajería adquiere información electrónica casi instantánea de los clientes y los paquetes que tiene para entregar. Por otra parte, es un dispositivo que controla el desempeño de los conductores y su producción, es decir, controla las paradas que realiza cualquier repartidor por hora y cuánto tiempo tarda en cada entrega o recolección. Además, por medio del equipo se puede dar seguimiento a cualquier ruta en mapas de geolocalización. Información en la cual se puede consultar la producción, el tiempo transcurrido, el avance de la ruta y qué calles recorrió el chofer a lo largo de su jornada laboral. Por lo que este equipo tecnológico recaba información para múltiples fines, por ejemplo, la cantidad de paquetes que se trabajan por día en una ruta y por otro lado es un equipo que controla y vigila el desempeño de los choferes.

Otro equipo utilizado por la mensajería es un escáner que es llamado *Tundra*, este es utilizado únicamente para el registro electrónico de entrada o salida de carga. Al escanear un paquete de entrada o salida se lleva un registro –conteo– de cada envío que entra o sale de una sede. Pero no por tener una función tan simple como el registro y conteo de paquetes deja de tener funciones que benefician a la logística de la mensajería. Es decir, este equipo tiene atributos de vigilancia sobre los paquetes que ingresan y salen de un centro operativo. Por ejemplo, si se avisa por medio del conteo y su visualización en el programa electrónico, que salen de una sede 1,000 envíos que fueron escaneados, el siguiente punto de distribución debe recibir y escanear los mismos 1,000 paquetes. De no ser así, se debe confrontar la información electrónica que este escáner genera, con la finalidad de encontrar en qué punto de la distribución se perdió algún paquete, lo cual podría provocar que se amplifique la vigilancia en puntos donde ha sido perdido algún paquete. Por ejemplo, se podría pedir la revisión de cámaras de videovigilancia para ver el movimiento, horarios de entrada y salida de una sede y el personal que manipula los envíos. Así se revisará cada punto, lugar y persona que pudo haber tenido contacto con el paquete perdido.





**Imagen de escáner “Tundra” de entrada y salida de paquetes. Las dimensiones del equipo son: 16 cm de largo, 7 cm de ancho, profundidad de 3 cm y pesa 350 gramos. Fotografía propia.**

En este punto el paquete entra a un entorno de vigilancia al igual que los trabajadores de esa sede. Por otra parte, en mi experiencia este tipo de equipos, por un lado, forma parte de la rutina de las actividades que se realizan en el puesto laboral que desempeño, es decir, la mayor parte de mi trabajo es escanear los paquetes; por otra parte, se puede llegar a convertir en una tortura. Por ejemplo, si llega una camioneta con una recolección grande, no se trataría sólo de realizar el esfuerzo físico para cargar y mover los paquetes a otra camioneta, también la revisión de la información de los envíos y la segregación de los destinos, al mismo tiempo se escanea cada paquete recibido. Igualmente, el utilizar este tipo de equipos causa molestias físicas. Por ejemplo, escuchar un bip del escáner no es gran cosa, pero escuchar ese sonido replicado cientos o miles de veces al día, mientras se realiza una actividad física intensa, se convierte en una actividad estresante y molesta. A pesar de las molestias que ocasiona el ruido del escáner, normalmente se tiene el volumen del equipo en lo más alto –por regla del trabajo, todos los paquetes que entran o salen deben ser escaneados por el equipo–, normalmente hay una mezcla de ruidos intensos. Desde el claxon de las camionetas, el choque de los rieles con los paquetes, el escáner, los gritos de las personas que se comunican y organizan en el trabajo y normalmente la música. Sin duda, subir al máximo el volumen se convierte

en una contradicción necesaria para terminar con el trabajo. Ya que, entre tanto ruido se confirma mediante el sonido del equipo que fue escaneado.

En resumen, este tipo de equipos son usados todo el día, ya que se escanean los paquetes recibidos al inicio del día, se escanea al medio día los paquetes retrasados y se escanea al final del día los paquetes que se recolectaron y los que no pudieron ser entregados.

Por otra parte, la *pistola para alto valor* es un dispositivo utilizado exclusivamente para el control de salida de los paquetes de alto valor. Los fardos de alto valor normalmente tienen productos de tecnología, joyería, piezas delicadas para reparación de maquinaria, productos para plazas o centros comerciales. Se considera *valor* a cada paquete con valor económico mayor a los 1,500 pesos y un máximo de 125,000 pesos – costo máximo cubierto por el seguro de la mensajería por daño o robo de un envío–. Este registro se lleva a cabo únicamente para el registro de paquetes costosos y el registro por escrito de cada ruta que sale a reparto. Es decir, este tipo de escáner es utilizado únicamente para registrar los paquetes de valor que salen para entrega, este proceso se lleva a cabo únicamente en la mañana.



**Escáner de Alto Valor, para control de envíos costosos. El escáner en forma de pistola tiene dimensiones de largo 20 cm, ancho 7 cm, de profundidad 10 cm y un peso de 350 gramos.**

**Fotografía propia.**

Para el control y salida de este tipo de envíos se crea un listado impreso en papel por cada uno de los proveedores de servicio que salen a ruta, al mismo tiempo, el registro



es auditado por el personal de vigilancia –en el caso de esta empresa en México la vigilancia se lleva a cabo por la Policía Bancaria e Industrial o PBI–, esto se realiza antes de que la camioneta de reparto y el chofer salgan de la sede. En este reporte se menciona la ruta, número de camioneta, el nombre del chofer responsable del paquete, la fecha y cada guía de los paquetes que fueron cargados en la camioneta. En la salida a ruta tanto el guardia que revisó como el repartidor que entregará el fardo deben firmar la hoja de control de los envíos de valor.

Este escáner ejerce una vigilancia directa sobre los paquetes que salen a reparto, pero también, una vigilancia directa sobre el chofer que lleva para entrega este tipo de envíos. El escáner tiene como finalidad la de vigilar directamente este tipo de fardos, al mismo tiempo, mediante la intimidación intenta reducir la pérdida o robo de paquetes. Es decir, al ser vigilados y controlados a detalle es poco probable que los envíos sean robados o descuidados por el empleado. Por otra parte, la vigilancia a las rutas y a los conductores por medio de listados firmados podría ser considerada como excesiva. Sin embargo, en la realidad el robo de este tipo de paquetes es común, no es raro escuchar o saber que despidieron a trabajadores que hurtaron paquetes de este tipo. Normalmente los empleados involucrados son de puestos dentro de las oficinas o bodegas, principalmente en áreas como corrección de direcciones o en la propia prevención –no por parte de PBI, sino, de empleados de la empresa dedicados a la inspección de direcciones, daños o vigilancia de los propios empleados–. Al respecto, en una plática que mantuve con un supervisor de la sede de la colonia Narvarte, me comentó que un empleado del área de correcciones en Guadalajara había sido despedido por haber robado cuatro o cinco celulares<sup>57</sup>. El descubrimiento se dio por accidente, ya que durante la reparación de una lámpara se movió un plafón y cayeron al suelo varios empaques de los celulares que estaban escondidos por encima del techo falso, hecho que provocó la revisión de más de un mes de las cámaras de videovigilancia. Al final el empleado señalado reconoció el robo y fue despedido, al tiempo que se instalaron más cámaras de vigilancia en el lugar. Este tipo de hechos demuestran que la vigilancia sobre los choferes y el personal en general puede llegar a ser excesiva, al mismo tiempo señala que a pesar de la revisión, registro y vigilancia se falla en la revisión de áreas que salen de la logística de

---

<sup>57</sup> El número no pudo ser confirmado por el informante.

distribución, por ejemplo, lugares de concentración y almacenaje de paquetes con problemas para la entrega.

A lo largo del trabajo se ha expuesto que para la logística de distribución es de primordial importancia el movimiento de los paquetes entre las sedes, con ello se agiliza la recolección y entrega de fardos. Sin embargo, considero que la principal fuente de éxito en este tipo de empresas es el factor humano, es decir, para una empresa que no produce ningún bien material, los empleados y su trabajo forman la principal fuente de energía para el movimiento de paquetes. Aunque parezca una obviedad, el empleado es el principal instrumento para el movimiento. La importancia de escribirlo es reconocer la realidad en este tipo de empresas, que no producen nada, como decía el supervisor en la plática. Sin empleados, los paquetes, el escáner y camionetas no se mueven. Es decir, las máquinas requieren del trabajo humano para alcanzar sus objetivos. En segundo lugar, es importante destacar la importancia del uso de los equipos de motor con los cuales la empresa literalmente mueve todas sus recolecciones y entregas. Dentro de los equipos de motor se encuentran los aviones, camionetas, camiones, motocicletas, montacargas –en sedes con almacén–, bandas transportadoras para envíos. Pero en esta lista el primer lugar lo ocupan las camionetas de reparto, se debe considerar como primer lugar de los equipos de motor a los vehículos de traslado, simplemente por la cantidad de unidades que la empresa tiene a nivel mundial –8,100 unidades–. Normalmente el tipo de vehículo que es utilizado para el reparto y recolección de paquetes son las vagonetas de tipo Sprinter y Vito de la marca Mercedes-Benz.

Al respecto del uso de camionetas de reparto, llama la atención que llega a suceder una mimesis entre la máquina y el cuerpo del empleado, ya que en este caso el chofer *entra en la máquina* –camioneta, camión o avión–. Como si la añoranza del taylorismo y el fordismo, donde se intenta el seguimiento del ritmo de la máquina o la unión entre la máquina y el empleado, diera un paso más allá<sup>58</sup>, ya que el empleado entra a la máquina para controlarla. Por otra parte, el equipo de motor no disminuye el control al empleado, al contrario, aumenta el control y las actividades que un conductor debe realizar para cumplir con su trabajo. Por ejemplo, un conductor trabaja al tiempo que recolecta, entrega, captura información en dispositivos electrónicos –en este caso por el DIAD– y conduce una camioneta. Es decir, el chofer tiene que entrar en la camioneta para poder

---

<sup>58</sup> Véase Natalia Radetich, *Trabajo y sujeción: el dispositivo del poder en las fábricas de lenguaje*, pp.135-139.

realizar sus actividades, al mismo tiempo manipula el movimiento de la camioneta –la máquina–, captura información, recolecta y entrega. Pero estas actividades no son sólo de carácter físico, se toman también de una forma subjetiva.

Al respecto, las largas jornadas laborales y el desarrollo del día de trabajo sobre la máquina crean un tipo de relación particular entre el empleado y el vehículo, es decir, un conductor realiza casi todas las actividades al interior de la camioneta, lo cual permite que existan relaciones que van más allá de lo laboral. La camioneta es una herramienta que permite al chofer principalmente entregar y recolectar paquetes, sin embargo, el empleado crea una relación subjetiva con la máquina, al grado de ser consciente de una doble realidad: por una parte, la camioneta es propiedad de la empresa, y por otra, la camioneta no la usa la empresa es usada por el conductor, al usar el equipo a diario se crean vínculos que a continuación trataré de explicar.

Por ejemplo, el conductor puede considerar subjetivamente que la camioneta que usa para trabajar es de su propiedad, aunque literalmente no lo es, ya que pertenece a la empresa. En una plática durante las labores, pregunté a mis compañeros sobre el trato que se le puede dar a las camionetas<sup>59</sup>. La conversación permitió preguntar sobre la relación que un conductor puede mantener con la unidad que maneja todos los días.



**Caja y cabina de una camioneta de reparto. La cabina y la caja se encuentran separadas por una puerta corrediza de metal. Fotografía propia**

---

<sup>59</sup> La plática estaba pensada para hablar sobre la relación subjetiva entre el chofer y la camioneta.

Comentaban los choferes –uno con 22 años y otro con 9 meses de trabajo en la empresa–, que existe una conciencia acerca de la propiedad de la camioneta, es decir, que no les pertenece. Pero igualmente se considera a la camioneta como propia. Comentaron: “yo sé cuándo la camioneta está fallando, sé que está mal, por eso la cuido, es mía”, “la camioneta es mi principal herramienta de trabajo, es lo más personalizado que puedes tener”, “la unidad hasta cierto punto es personal, es como algo tuyo. Tú sabes cómo la cuidas, cómo la traes, qué tan limpia está, en una nueva no sabes ni qué pedo, no sabes si trae bolsas –insumos para recolección–. Es como un cambio de un día para otro y en chinga”.

Por otra parte, entiendo que la relación con la camioneta es capaz de crear emociones, en la medida en que no sólo cumple con los objetivos empresariales. Es decir, el equipo no sólo es usado por el empleado como un instrumento de movimiento. También es utilizado con otros fines que no tienen que ver con la logística. Por ejemplo, la camioneta a veces es usada como un lugar en el cual se puede comer –por la falta de tiempo y un lugar mejor–; en un día lluvioso la camioneta se convierte en un refugio del clima, en una zona insegura es una burbuja que protege al empleado del peligro de la zona. Y finalmente, es un instrumento que puede castigar a un empleado. Me refiero a un castigo mental que el vehículo puede ejercer sobre un empleado. Por ejemplo, en el mes de febrero del año 2021, uno de los entrevistados con 9 meses en la empresa tuvo un choque dentro de una empresa en la que entregaba envíos, en el incidente el chofer realizaba una reversa y golpeó un auto estacionado sin consecuencias graves. Como consecuencia del golpe, al auto estacionado se le astilló un faro delantero y a la camioneta de la empresa literalmente no le pasó nada. Al suceder un accidente de manejo, se realiza una investigación en la cual se debe presentar ya sea el auxiliar del supervisor o el supervisor para revisar los daños. Al presentarse, se evalúa la gravedad y tipo de accidente. En general, se examinan las condiciones del incidente para saber si el chofer tuvo la culpa o fue propiciado por terceros. En cualquiera de los casos, el empleado parte de la premisa de “ser culpable” y tiene que explicar ¿qué fue lo que paso?, ¿qué hizo para evitar el accidente?, y ¿qué tipo de daños tiene la camioneta? Posterior al accidente se explica con el chofer sobre lo sucedido y las características del incidente. En la plática con el conductor comentó: “me siento como el más pendejo”. Al parecer, el tipo de accidente, a pesar de no ser grave, provocó en el conductor una serie de pensamientos de

culpa por no haber realizado las actividades que la empresa le pide realizar al comenzar a hacer una reversa. Además de poder causar daños en “su camioneta”.

Para resumir este apartado diré que la *logística de distribución* es un término que pretende el movimiento continuo de paquetes que se deben entregar. Pero, en la práctica es un término mucho más complicado, que involucra diversos tipos de actividades y tecnologías. Por ejemplo, la distribución, la sensación del tiempo, la supresión de información, el equipo –tecnológico y de motor– y la vigilancia. Asimismo, las partes que ayudan a distribuir los paquetes a la logística, no necesariamente se complementan de manera armónica, en cambio pueden llegar a entrar en conflicto ya sea con el proceso de distribución, la vigilancia o la subjetividad de los empleados. Para poder continuar exponiendo el funcionamiento de una mensajería internacional, se continuará con el siguiente capítulo del texto donde se explicará ¿cómo es la capacitación de los trabajadores?, ¿cómo se gana o se pierde un bono de productividad?, y ¿cómo funciona lo que llamaré el “salario moral”? El objetivo del siguiente capítulo será responder a las preguntas anteriormente presentadas. Mientras tanto, se expondrán algunos casos de cómo la pandemia modificó algunos aspectos de la distribución y logística de las mensajerías.

## VIII La pandemia que colapsó a las mensajerías

Una de las características de la pandemia de covid-19 fue el cierre de lugares públicos y privados, lugares dedicados principalmente a los servicios y centros de que realizaban actividades calificadas como no esenciales, por ejemplo, restaurantes, bares, escuelas, etcétera. Por otra parte, otros lugares y empresas no cerraron ya que las actividades que realizan se consideran como esenciales para la sociedad, por ejemplo, no cerraron farmacias y centros comerciales dedicados a la venta de medicamentos, alimentos e insumos básicos para el hogar. Igualmente, las empresas que no cerraron fueron las empresas de transporte, como es el caso de las compañías dedicadas a la mensajería. El gobierno mexicano impuso una serie de condiciones para que estas unidades económicas pudieran continuar con sus actividades. Estas normativas debieron ser aceptadas por todas las empresas que no quisieran cerrar, por ejemplo, las mensajerías. Estas medidas fueron las siguientes; 1) el retiro del trabajo presencial de personas vulnerables al virus, es decir, personas con enfermedades crónicas como diabetes, hipertensión, asma, etcétera. 2) *Home office*, para no concentrar personal de manera innecesaria. 3) El cambio en las jornadas laborales, en algunos casos la reducción de la jornada laboral o el cambio de horario para evitar aglomeraciones en el transporte público. Por otra parte, los cierres y cambios de formas de trabajo provocaron cambios radicales para las mensajerías. Es decir, se dio un aumento exponencial en las entregas a domicilios particulares derivadas de las compras en línea.

Como primer punto, se encuentran los empleados que tuvieron que trabajar desde casa, por pertenecer a algún grupo vulnerable. En el caso de la mensajería en Iztapalapa se envió a trabajar a casa a 2 personas por alguna de las razones ya mencionadas. Para el área de operaciones –que es el área de trabajo donde se desarrolla la investigación de este trabajo– se enviaron a trabajar a casa al supervisor y al empleado administrativo, ya que ambos tienen diabetes. El segundo punto, es el *home office* o trabajo desde casa, a partir del cual se evita la aglomeración de personal en espacios reducidos como lo son las oficinas compartidas, que ponían en riesgo a estas personas ante el virus. La mensajería permitió que fueran a casa los empleados de oficina en casi todos sus centros de trabajo, con su salario completo durante el cierre de lugares, con la condición de que no podían enfermarse, ya que, para evitar esas circunstancias de riesgo de contagio, se les permitía no estar en el trabajo. El tercer punto, el cambio en los horarios de la jornada laboral, fue

aplicado al personal de operaciones debido al aumento de envíos para entrega. Y finalmente, el incremento en las ventas en línea se relaciona de manera directa con la forma de trabajo de las mensajerías. Debido al incremento brutal en la cantidad de envíos que se entregaron por medio de las mensajerías, se incrementaron las “cargas” y, por lo tanto, se incrementaron las jornadas laborales y los días de trabajo por semana. Por ejemplo, normalmente se puede manejar en un día común para la sede en Iztapalapa alrededor de 900 a 1,200 envíos por día, sólo para entrega. Pero, con el incremento en las ventas en línea, el número de envíos aumentó de manera exponencial, ya que por día se llegaron a recibir hasta 5,000 envíos, lo que representó más del 400% de lo que podría ser común. Esto provocó que quedaran un promedio de 1,500 paquetes pendientes para entrega el día siguiente, que al final del mes de junio del 2020 se habían almacenado 7,000 envíos que no pudieron ser entregados en tiempo. Esta sobrecarga aumentó las jornadas laborales, con el aumento de horas de trabajo se trataba de lograr aumentar la cantidad de paquetes que salen a reparto en las rutas. Por ejemplo, la entrada a labores para la descarga se recorrió de las 07:00 de la mañana a las 5:00 a.m., y la salida de las rutas de las 9 de la mañana se movió a las 7. Al mismo tiempo, el regreso de las rutas también se incrementó en promedio de las 19:30 a 20:00 horas como la media común, pero con la sobrecarga de trabajo el regreso a base se recorrió de las 22:00 a las 23:30 horas. Además, se aumentaron días a la jornada laboral semanal, se aumentó el sábado con los mismos horarios y un domingo en el caso del mes de junio, es decir, que a mediados del mes de junio se trabajaron 13 días consecutivos sin descanso con los horarios señalados. Estos aumentos en los horarios se pueden aclarar si se comparan por medio de la jornada laboral común y el aumento en los horarios derivado de las ventas en línea. Es decir, una jornada laboral común –según el contrato laboral– debe ser de 48 horas semanales con un día de descanso. Esto sería una jornada laboral diaria de 10.5 horas de trabajo de lunes a viernes, que es el horario común para esta mensajería. Pero, con el aumento de paquetes para entrega, la jornada laboral semanal aumentó, por ejemplo, se pasó a laborar entre 16 a 18 horas diarias. En las jornadas laborales que realicé durante el mes de junio, la semana más corta se trabajó un total de 92 horas y en la jornada más larga 102 horas, sin horario de comida. Es decir, se trabajó más del doble de las horas por semana de las que menciona el contrato laboral. Esto quiere decir que, durante ese período, al día tuve un promedio de 4 horas diarias para dormir. Esta vorágine de entrega de paquetes terminó hasta enero del 2021.

Para contextualizar cómo estos cambios afectaron a las mensajerías durante estos meses, se debe mencionar que los cambios fueron provocados por el aumento en las ventas en línea de empresas que normalmente no realizan este tipo de ventas y de empresas que por medio de rebajas y promociones aumentaron sus ventas aún con tiendas físicas cerradas. Como ejemplo se encuentran Liverpool, Best Buy, Amazon y Mercado Libre. Por ejemplo, Liverpool al comienzo del cierre sanitario en el mes de marzo del 2020 realizó ventas especiales con descuentos de hasta el 70% de descuento en sus productos<sup>60</sup>. Como otro ejemplo, el caso de Mercado Libre en México tuvo un incremento en sus ingresos del 81% en el primer trimestre del año y un aumento en ventas del 66%, es decir, 3,414 millones de dólares. Otra forma de ver estos números para Mercado Libre son la cantidad de visitas y ventas que realizó por segundo, es decir 358 visitas y 13 ventas. Por otra parte, sus 6.7 millones de usuarios activos mantuvieron un 97% de movimiento a través de reparto logístico de sus compras<sup>61</sup>, es decir, que las compras que se realizaron en Mercado Libre fueron entregadas casi en su totalidad por empresas de mensajería o por el propio Mercado Libre. Por otra parte, se encuentra el caso de Amazon en España, que aumentó el 26% de sus ingresos del mes de enero a marzo, lo que representa 75,450 millones de dólares. Pero estas ganancias incluyen su venta de acciones que representa el 5% del total de la ganancia<sup>62</sup>.

Estos aumentos en las ventas en línea aunado al incremento de las jornadas laborales, tuvo como consecuencia un colapso de la logística de distribución y entrega de los paquetes que se manejaron en estos meses –de marzo de 2020 a enero de 2021–, ya que se tenían más paquetes de los que se podían entregar. Con el aumento en la jornada laboral, el cansancio físico y mental de los empleados se hizo presente por medio de las fallas de servicio, es decir, entregas en lugares incorrectos, omisión de escaneo de paquetes –se entregaron, pero aparecían como pendientes por entregar–, y de la pérdida de paquetes. Por ejemplo, se dio el caso de un taxi ejecutivo<sup>63</sup> que al salir de base llevaba el automóvil completamente lleno de envíos, desde la cajuela hasta los asientos traseros

---

<sup>60</sup> Por curiosidad ingresé a su portal en el mes de marzo y pude ver un ejemplo de los descuentos que menciono, en este ejemplo que consulté se vendía una chamarra de mujer de la marca Weekend en \$89.99 pesos. Normalmente el precio normal de estos artículos es de entre los \$400.00 y los \$700.00 pesos.

<sup>61</sup> Medina Alejandro “Ingresos de Mercado Libre crecen 81% en México por Covid-19 (y es solo el principio)”.

<sup>62</sup> Jiménez Marimar, Sanz Fernando “Amazon ingresa en su primer trimestre 68.877 millones, un 26% más, pero gana un 29% menos”.

<sup>63</sup> Debido al exceso de paquetes, la empresa contrató a 31 taxis de apoyo para la sede en Iztapalapa. Con ello, pasó de 12 rutas a 42 en esta temporada.



y el asiento del copiloto con paquetes. Durante la jornada, al revisar la siguiente parada de entrega, colocó un paquete encima del techo de su vehículo y olvidó que lo había colocado encima del carro. Sin recordar dónde había puesto el fardo arrancó el vehículo y perdió el paquete. Este colapso logístico tuvo diversas consecuencias, no sólo en la pérdida de paquetes o la falta de captura completa en los dispositivos electrónicos. También tuvo reflejo en el control y vigilancia que se debía tener en los paquetes, es decir, el control y vigilancia se detuvieron casi por completo, no sólo por el exceso de carga, también por la falta de un supervisor y un empleado administrativo –encargado de la revisión de paquetes no trabajados–. Esto provocó que el Auxiliar de Supervisión, tomara las responsabilidades del Supervisor y de un chofer, es decir, empezar el día con el balanceo de rutas<sup>64</sup> y continuar con el reparto de carga del medio día y los puntos de carga de los envíos internacionales para su garantía. En mi caso tuve que desempeñar las actividades del empleado administrativo, además de las actividades del cargo que desempeño en la empresa. En todos los casos, tanto de choferes, el Auxiliar de Supervisor, taxistas y el Operador General –el puesto que desempeño–, tuvieron que adaptarse a las nuevas responsabilidades y exceso de trabajo provocado por el aumento en la carga que llegaba todos los días.

Por otra parte, esta pandemia también reflejó una incapacidad empresarial y al mismo tiempo un desinterés laboral por parte de la mensajería, ya que en ningún momento se manifestó una actitud de responsabilidad de ningún tipo. Y en los casos donde debió reaccionar y compartir información lo hizo de manera tardía y desinteresada. Por ejemplo, el primer comunicado que la empresa dio a los empleados se publicó en el mes de abril, es decir, un mes después del comienzo del aislamiento sanitario. El comunicado que se entregó a los empleados mencionaba únicamente los síntomas de una persona contagiada de Covid-19. Otro ejemplo de estas reacciones tardías por parte de la empresa fue un comunicado entregado en el mes de julio –que exigía la firma de enterados por parte de los empleados–, donde se exigía que se respetara la sana distancia entre empleados, el uso obligatorio y el uso correcto del cubrebocas durante la jornada laboral.

Sin duda esta pandemia ha traído cambios a las mensajerías, no sólo por el aumento exponencial de los paquetes para entrega, también en la forma en la que la

---

<sup>64</sup> Término usado para referirse al reparto de trabajo entre las rutas y conductores. Esto se realiza con la finalidad de evitar que los empleados trabajen más de lo necesario y con ello se reduzca lo más posible el pago del tiempo extra.

mayoría de las personas compraron desde casa –*e-commerce*–, también trajo dudas e inquietudes a los empleados de las mensajerías. Por ejemplo, surgieron algunas preguntas: ¿qué pasará con las personas que trabajan desde casa?, ¿qué tipo de responsabilidades tienen desde su hogar? y algunas otras relacionadas con el trabajo que no pueden resolverse desde casa. Por ejemplo, el manejo de grupos, disciplina y balanceo de rutas. Al respecto se dijo –de manera informal, como rumor o “chisme”– que en cuanto regresaran a labores serían evaluados todos los empleados para saber su estado de salud y las labores que desempeñaban, con la finalidad de eliminar a quienes no puedan continuar con las labores a su cargo. Durante una plática telefónica que mantuve con el supervisor, que trabajó desde casa, me comentaba que se encontraba preocupado por su regreso, ya que sabe que tiene uno de los salarios más altos para el área de operaciones, además de que tiene 27 años de servicio en la empresa. Las inquietudes del supervisor se encaminaban a que, por el salario alto, el incumplimiento de sus labores por meses y su enfermedad –diabetes– lo hacían un empleado improductivo para la empresa. Sin duda esta pandemia trajo un aire de crecimiento para las mensajerías, de manera económica. Pero al mismo tiempo, una ola de inquietudes y preguntas para los empleados de la empresa. Finalmente, los empleados regresaron a laborar en cuanto se abrieron los establecimientos de manera regular, es decir, hasta marzo de 2020. Y el rumor de la evaluación de los empleados vulnerables era cierto. Al regreso, el empleado administrativo fue despedido, ya que se le encomendaron actividades a las que ya no tenía el ritmo de seguimiento de antes de la pandemia. El supervisor, por su parte fue cambiado de sede, para realizar actividades donde no importaba si estaba o no. A él se le puso al frente de los operadores generales del macrocentro de la colonia Narvarte.

Al momento se ha expuesto un breve resumen sobre la historia y desarrollo de la empresa en la cual se realizó la investigación, también se dieron las características geográficas y jerárquicas del centro de trabajo expuesto. Además de presentar los conceptos en los cuales se encuentra la base para el funcionamiento de este tipo de empresas, términos como son; el concepto de logística, la sensación del tiempo, los tipos de equipo tecnológico, la supresión de información y la vigilancia. Así podré continuar con el siguiente capítulo, donde expondré temas como son: la forma de capacitación, formas de dominación, finalmente, las compensaciones tanto económicas como sociales y el acoso laboral.

## CAPÍTULO II

### CAPACITACIÓN: LAS HUMANIDADES Y SUS TIPOS DE CONTROL

#### I Las humanidades y la dominación

Es un día muy caluroso, se siente el bochorno al interior de la caja de la camioneta. Hay un poco de eco, pero no opaca el ruido del exterior. Se escucha al escáner recibiendo los paquetes que bajan de las camionetas. Se acerca un sonido nuevo, los rieles chocando y rechinando, ya casi llegan los paquetes. Hay que colocarse los guantes para evitar cortaduras del cartón de las cajas y que se puedan resbalar de las manos los paquetes envueltos en plástico. Tampoco debo olvidar doblar las rodillas para levantar o bajar cada paquete. Me acomodo frente al riel, llega el primer paquete, es una caja pesada, la guía dice que pesa 35 kg, se siente más pesada que eso. Hay que colocar el envío al fondo del camión, en el suelo, ahí no podrá aplastar a otros paquetes. Conforme bajo los paquetes y los acomodo uno sobre el otro, me doy cuenta que el riel ya está lleno de cajas, alzo un poco la vista y noto que el riel de afuera de la camioneta tiene más paquetes. Debo acelerar, se acaba el tiempo y hasta donde veo hay paquetes, no importan las formas de las cajas: ya sean largas, delgadas, gordas, pesadas, ligeras, con plástico o cerrados con cinta adhesiva. Todos deben entrar en el camión, termino la primera pared de cajas, está apretada, sé que no se caerá con el movimiento del vehículo cuando recorra las calles con topes, baches y frenadas en los semáforos. Esos movimientos pueden recorrer los paquetes y dañarlos, por eso se empujan un poco los paquetes para apretarlos unos con los otros. Esos paquetes son muy grandes, se ven pesados y planos, no los voy a acomodar aún. Hay que esperar un poco para poder meterlos sin dañar estos y los demás. De a poco los rieles se comienzan a quedar vacíos, ya casi son las 19:30. Se acerca la hora de la salida de esta “carga”. Un grito, “pásame los sobres, por favor”, la mesa de sobres está llena y faltan 5 costales con sobres de plástico. Rápido, al riel con la guía para arriba, el escáner recorre con prisa las guías y llegan al otro lado de la mesa al tiempo que caen al interior de costales con cierre. Ya terminamos, hay que subir las valijas<sup>65</sup> al principio y

---

<sup>65</sup> *Valija* es el nombre que se le da a los costales de nailon con cierres metálicos. Estos costales llevan todo tipo de sobres y cajas pequeñas con peso menor a 1 kilogramo.

después a cerrar el camión, un sello de metal y un papel con los datos del camión y el chofer que se lo lleva. Por fin terminó el día de trabajo.



**Ejemplo del acomodo de las recolecciones dentro del camión, fotografía propia.**

La descripción ofrecida es el último proceso del día laboral dentro de la sede en Iztapalapa, en esta actividad se deben seguir algunas reglas para no provocar daños a los paquetes recolectados a lo largo del día. Estos lineamientos son reflejo de una extensa capacitación que el empleado de esta mensajería recibe al ingresar a laborar. Los procesos de capacitación son en parte herencia de las ingenierías del siglo XX que organizaban las líneas de producción. A continuación, se describirán algunos aspectos del control de la fuerza de trabajo en el campo industrial; dichos aspectos permitirán entender cómo la mensajería hereda algunos de las técnicas industriales de organización del trabajo. Se expondrán algunos de los aspectos encaminados a los estudios del cuerpo obrero, los estudios del movimiento y el estudio psicosocial de la clase obrera. Posteriormente, en los siguientes apartados se presentarán los rasgos generales de la capacitación en la mensajería.

Primeramente, los modelos propuestos por las ingenierías impulsaron cambios en las ciencias sociales, es decir, la ingeniería industrial mantuvo una alianza con la

psicología para realizar estudios que relacionan el factor humano en la producción industrial. Dicho de otra manera, e intentando presentar una parte del trabajo de Natalia Radetich en su tesis “Trabajo y sujeción: el dispositivo del poder en las fábricas de lenguaje”, por una parte, los estudios propuestos por Taylor, relacionados con el movimiento de los cuerpos, analizaban la descomposición de los movimientos de los obreros al realizar sus labores, los cuales pretendían favorecer la eficiencia en la producción y disminuir la pérdida de tiempo. Por otra parte, en 1914 Frank Bunker Gilberth –ingeniero industrial– y Lilian Moller –psicóloga– propusieron la teoría que nombraron como *Motion Study* o *Micromotion Study*. Esta corriente se basaba en los estudios del movimiento a los que llamaron *therbligs* –como juego de palabras del nombre de Gilberth–. En estos estudios del cuerpo obrero se utilizaba como herramienta, se utilizaba un cronómetro, una cámara fotográfica, ciclógrafo, cronociclografo y la literal cuadrícula en paredes y pisos de los lugares de trabajo. La intención de los estudios era medir de forma milimétrica los movimientos de los empleados, siempre acompañados por los supervisores con libreta y lápiz en mano<sup>66</sup>. La finalidad de ambos estudios es evidentemente, el hipercontrol de los movimientos corporales y la continua búsqueda de la perfección del movimiento. Además de un perpetuo acoso al cuerpo y mente del ser humano que trabajaba en dichas fábricas. El estudio del movimiento del cuerpo y el adiestramiento laboral no se ha quedado como una práctica característica del siglo pasado.

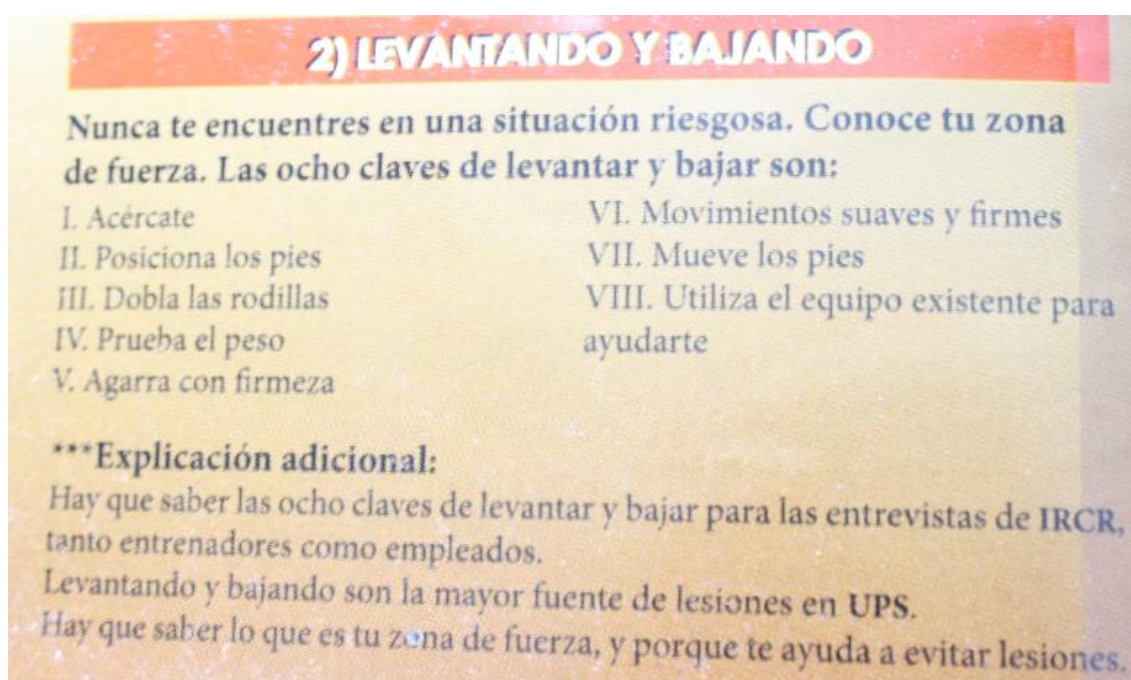
La mensajería es un buen ejemplo de que estas prácticas continúan aún en el siglo XX. En la mensajería, la primera actividad laboral –al ingresar a trabajar– es tomar de manera obligatoria un curso de capacitación que dura un mes para el personal en general –personal de oficinas, *clerck*, operador general, personal de almacén, ventas, recursos humanos, etcétera–. Este curso comienza por plantear la “forma correcta de hacer el trabajo”. Presentar un curso de capacitación por primera vez en esta mensajería, es como tratar de llenar un saco de tela de 1 kilo con 2 kilos de arena, es decir, la cantidad de información que se pretende que el empleado absorba y memorice es brutal. Sin olvidar que las capacitaciones no dejan de lado las obligaciones del puesto asignado. Por ejemplo, una jornada laboral en los primeros meses de trabajo dura de 9 a 10 horas diarias, de las cuales entre 4 y 6 horas serán dedicadas a la lectura, memorización, explicación y

---

<sup>66</sup> Natalia Radetich, *Trabajo y sujeción: el dispositivo del poder en las fábricas de lenguaje*, pp. 114-130

evaluación de lo expuesto, el resto del tiempo de la jornada se dedica a que el empleado comience a familiarizarse con sus futuras obligaciones.

Los cursos de capacitación contemplan enseñar al empleado cómo realizar las actividades “simples”: cómo moverse por las instalaciones, cómo evitar caer, cómo aprender a hacer una rutina laboral, cómo vestirse para un día de trabajo, cómo entrar y salir de un edificio y cómo levantar o bajar un paquete. En dicha capacitación en general se deben aprender de memoria “6 métodos de trabajo seguro” que son: 1) *Organice su trabajo*, dividido en 4 puntos y 22 explicaciones. 2) *Levantando y bajando*, dividido en 8 puntos y 10 subtemas. 3) *Resbalones y caídas*, con 5 puntos, 2 anexos, 5 subtemas y 3 explicaciones. 4) *Empujando y jalando*, con 6 puntos, 6 subtemas y una explicación. 5) *Equipo de motor*, con 3 puntos, 6 subtemas y una explicación. Y 6) *Planee para lo inesperado*<sup>67</sup>, con 10 puntos, 10 subtemas y una explicación. Por lo que, en el curso de capacitación de un mes, el empleado habrá de aprender de memoria los 6 métodos de trabajo seguro: con 36 puntos, 37 subtemas, 27 explicaciones y 2 anexos.



Parte de libro de bolsillo, punto 2 “Levantando y bajando”. Fotografía propia.

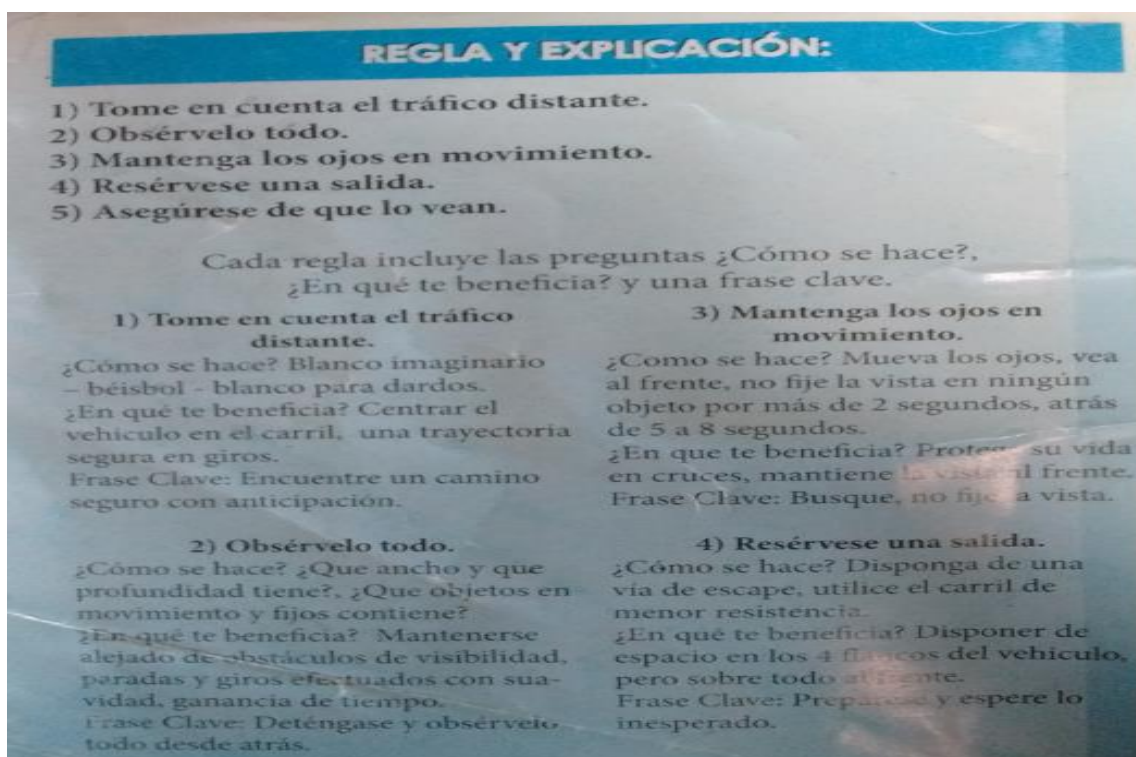
El empleado también deberá terminar el llenado de un cuadernillo con temas de seguridad, además, un examen por cada tema, y la evaluación la realiza directamente el

<sup>67</sup> Qué puede haber más absurdo que pedir a alguna persona planeé para algo que no se espera. Es un ejemplo de la paranoia empresarial que pretende responsabilizar al empleado de cualquier cosa que pueda pasar.



responsable de la capacitación<sup>68</sup>, el cual dará una explicación del cuadernillo. El “cuadernillo o libro de entrenamiento” tiene por nombre “Curso de Inducción” y tiene un total de 9 puntos, por ejemplo, apariencia personal, reglamento interno de trabajo, procedimiento de paquetes de alto valor, seguridad y uso de bandas transportadoras, etcétera. El cuadernillo tiene una extensión de 29 páginas. Al mismo tiempo que se llevan a cabo las capacitaciones, el empleado comienza a responsabilizarse de las actividades del puesto que debe desempeñar.

Por otra parte, se imparte un curso de capacitación especial para los choferes y el personal que manipula las camionetas, por ejemplo, la gerencia, el supervisor y auxiliar de supervisor. Este curso tiene una duración de 3 meses, a diferencia del curso básico – con duración de 1 mes–, donde únicamente se capacitará en actividades “sencillas”. El curso de los conductores que es más largo debido a que debe prepararse no sólo para lo que pasa en una bodega, almacén u oficina –o lo que le empresa considera que puede pasar–, también lo que pueda pasar en la calle mientras se conduce.



**Hoja explicación del curso “5 Reglas de espacio y visibilidad”. Fotografía propia.**

Para poder salir conduciendo de las instalaciones, el conductor debe probar que sabe todo lo que se enseña en el curso con título “Un equipo de motor”, es decir, el chofer

<sup>68</sup> Normalmente el curso de capacitación lo lleva a cabo el supervisor de cada área o el encargado.

debe estar listo para salir a manejar una camioneta de reparto a la calle como se menciona en el curso, es decir, debe salir a conducir como “un profesional del manejo” o “un conductor profesional”. En la primera parte del curso, el *driver*, deberá aprender las “5 Reglas de espacio y visibilidad”, que son: 1) *Tome en cuenta el tráfico distante*, con 1 explicación, 3 puntos y 12 explicaciones. 2) *Obsérvelo todo*, 1 explicación, 3 puntos y 10 subtemas. 3) *Mantenga los ojos en movimiento*, 1 explicación, 3 puntos y 12 subtemas. 4) *Resérvese una salida*, 1 explicación, 3 puntos y 11 subtemas. Y 5) *Asegúrese de que lo vean*, 1 explicación, 3 puntos y 8 subtemas.

La segunda parte de la capacitación de chofer consiste en aprender otro curso con nombre “*Lista de 10 comentarios*”. Estos comentarios están relacionados –en general– con lo que podría pasar en situaciones como el cruce de una intersección vial, cruce de un semáforo, cómo arrancar, cómo efectuar una reversa, cómo referenciar el espacio entre un vehículo y otro, además, de cómo mirar los espejos y cómo hacer contacto con el entorno –peatones, motociclistas, ciclistas, animales y conductores–.

**LISTA DE 10 COMENTARIOS**

En adición a los cinco hábitos de espacio y visibilidad, UPS ha creado una lista de 10 comentarios que son muy útiles para ayudar al conductor profesional a manejar a la defensiva.

Cada proveedor de servicio y entrenador tienen que saber de memoria la explicación para cada palabra clave.

\*\*\* Cada explicación adicional no pretende ser exhaustiva, únicamente incluye otros puntos importantes que el entrenador y proveedor de servicio deben de poder usar para aclarar mensajes claves.

**PALABRAS CLAVES**

1) Intersección	4) Cuatro	7) Rancio	10) Espejea
2) Para	5) Futuro	8) Ojo	
3) Arranca	6) Volante	9) Ciego	

**1) INTERSECCIÓN**

**Explicación: Acercándote a una intersección:**

1. Verifica espejos y cámara monitor
2. Velocidad adecuada y controlada
3. Pie sobre el pedal de freno.
4. Llegando a la intersección, observar izquierda, frente, derecha, frente, izquierda, y si es seguro, cruzar con precaución.

**Tip: Protege tu vida en cruces.**

Hoja explicación del curso “Lista de 10 comentarios”. Fotografía propia.



Los 10 comentarios son: 1) *Intersección*, 5 puntos y 9 explicaciones. 2) *Para*, 5 puntos y 7 explicaciones. 3) *Arranca*, 2 puntos y 5 explicaciones. 4) *Cuatro*<sup>69</sup> –distancia de seguimiento–, 2 puntos y 9 explicaciones. 5) *Futuro* –anticipación al entorno–, 4 puntos y 5 explicaciones. 6) *Volante*, 3 puntos y 3 explicaciones. 7) *Rancio* –semáforo–, 3 puntos y 7 explicaciones. 8) *Ojo* –contacto visual con el entorno–, sin puntos y con 7 explicaciones. 9) *Ciego* –los puntos ciegos del vehículo–, 4 puntos y 5 explicaciones. 10) *Espejea*, sin puntos y con 3 explicaciones. Al terminar los cursos de manejo el chofer deberá realizar el curso de los “Métodos de trabajo seguro”. Por la cantidad de información que el conductor debe aprender durante, por otra parte, todos los cursos tienen una duración de 3 meses en total –un mes por curso–. El orden de los cursos para el *driver* es: 1) *5 Reglas de espacio y visibilidad*, 2) *Lista de 10 comentarios* y 3) *Métodos de trabajo seguro*. Al terminar la preparación el chofer habrá memorizado 75 puntos y 130 explicaciones y 2 anexos.

Al respecto de los cursos de manejo, por el puesto que desempeño en la empresa no puedo realizar el curso de manejo. Sin embargo, durante las entrevistas pude hablar con uno de los choferes, me comentaba que es muy difícil el curso, mencionaba que: “es un trabajo que no está hecho para cualquier persona, créeme que la mensajería es tenerle amor al trabajo. Porque no cualquiera aguanta y soporta las presiones. Y se lo he dicho a mi esposa, para ser mensajero tienes que nacer con esas ganas, si lo agarras por el me pagan bien, no la vas a armar, siempre vas a ver las contras”<sup>70</sup>. Los cursos expuestos son un ejemplo de cómo en el siglo XXI aún existen prácticas laborales que aspiran al adiestramiento sistemático del cuerpo y mente de los empleados. Por otra parte, el adiestramiento no concluye con la repetición de movimientos, también se aspira al control mental del obrero. Ejemplo de ello es la repetición verbal y el repaso mental constante que se pretende en los cursos, el reforzamiento de la teoría y práctica mediante exámenes programados o de manera sorpresa, los cuales pueden ser mensuales, bimestrales, semestrales o anuales, según sea el caso. Pero todos los empleados deben ser evaluados al menos una vez al año.

---

<sup>69</sup> *Cuatro* es el nombre del tema, que hace referencia a las cuatro reglas para una correcta distancia de seguimiento entre vehículos.

<sup>70</sup> Plática llevada a cabo con conductor de 9 meses en la empresa, la plática fue llevada a cabo durante una recertificación después de un accidente vial.

## II Capacitación, el comienzo de la dominación mental

Al presentar el curso de capacitación, el empleado repite cada día lo que ha aprendido a lo largo de su capacitación, en este punto la repetición y memorización son fundamentales para crear un estado mental en el cual el empleado se sienta cómodo con sus reglas de trabajo y su realización. Es decir, que el empleado repita tantas veces lo aprendido al punto de sentir algo extraño al no cumplir con sus rutinas de trabajo y que con el tiempo se sienta mal si no realiza lo aprendido en los cursos. Esta afirmación se puede observar de vez en cuando; por ejemplo, no es raro ver que un empleado regañe a otro por no tomar con las dos manos un barandal para subir o bajar una escalera de cinco escalones.

Para explicar cómo es que la mensajería ha implementado este tipo de capacitaciones, se expondrán algunos ejemplos relacionados con el inicio de lo que podríamos llamar la capacitación obsesiva que comenzó entre 1920 y 1930, es decir, durante la gran depresión, cuando surge un nuevo sistema de producción, con procesos aún más extremos que el simple acoso del *Motion Study*, al que se denominó *Human Engineering* o escuela de las relaciones humanas. Natalia Radetich nos contextualiza que los despidos masivos provocados por el colapso del taylorismo –el estancamiento económico por la falta de inversión en tecnología y la sobreproducción– y las huelgas en Detroit y Chicago, provocaron como respuesta que la producción capitalista del momento tomara medidas para tratar de frenar los enfrentamientos y al mismo tiempo provocar el desgaste de los sindicatos. A esta respuesta se le llamó *escuela de las relaciones humanas*, que introdujo técnicas que ya existían en el *Motion Study*, se agregó a la fórmula los estudios de *Hawthorne Works* –realizados entre 1924 y 1936–, en los que se investigó la relación existente entre la iluminación y la productividad en los talleres de la *Western Electric Company*, que raramente arrojó resultados no relacionados con iluminación, sino en relación con el trabajo en equipo. Por otra parte, en 1929 la *Western Electric Company* contrató a Elton Mayo –psicólogo australiano–, que se centró en estudiar las actitudes de los obreros durante su jornada laboral. En dichos estudios se colocó a seis obreras a conectar líneas telefónicas, dando como resultado que el miedo, la hostilidad y las dificultades de la vida diaria en el trabajo afectaban la productividad de las empleadas. Por lo que Mayo dirigió su interés a las condiciones sociales y las actitudes durante la jornada laboral, es decir, a la experimentación con grupos y con su ambiente social. Igualmente, se propuso enfocar los esfuerzos administrativos a detectar las necesidades

morales y afectivas de los obreros, para posteriormente ser intervenidas por la gerencia. Esto terminaría con el espíritu de la revuelta y la resistencia del empleado. Así, se cambia el discurso de acoso directo de las ingenierías por los términos *factor humano, la motivación, dinámica de grupos, la comunicación, la actitud, la lealtad*, etcétera, discursos que dan la impresión de pertenecer a un sistema productivo democrático. Posteriormente, a los estudios de Mayo se sumaron estudios de sociología y antropología –como el caso de William Lloyd Warner–, por medio de la escucha, es decir las técnicas que la psicología y la antropología llamaron antropología clínica. Igualmente, como se haría en una entrevista, en la cual se presta total atención al entrevistado, con la intención de descubrir lo que el obrero quiere decir, lo que no quiere decir y lo que no puede decir<sup>71</sup>. Es decir, como expone Radetich, se crea la ecuación del “garrote + sonrisa”. Estos trabajos han aumentado en las universidades donde se ofrece formación en relaciones humanas, relaciones laborales, psicología industrial, administración, etcétera<sup>72</sup>. Por otra parte, Franco Berardi, en su texto *Generación post-alfa patologías e imaginarios en el semiocapitalismo*, expone el *imageneering*, es decir, la programación psiconeurológica del obrero<sup>73</sup>, trabajo en el que toma como ejemplo el caso del trabajo industrial y el caso del trabajo digital.

En cualquier trabajo industrial, la contratación es el primer paso para llevar a cabo la ecuación “garrote + sonrisa”<sup>74</sup>, por ejemplo, en *la contratación* se mencionan los “beneficios” y las “obligaciones” de las y los empleados. Estos son pactados de manera formal, a partir de ese evento, los beneficios y obligaciones forman parte fundamental del compromiso. Al respecto Juan Montes Cató, en su texto “Subordinación y dominación en los espacios de trabajo. Estudio sobre la disciplina y sus formas de expresión” explica que:

El tipo de contratación implica una base objetiva desde la cual se ejerce el sometimiento de los trabajadores a la autoridad de las empresas. En este sentido el factor miedo al despido contribuye a potenciar la inclinación al trabajo. Esta situación de vulnerabilidad se acrecienta en función del tipo de relación contractual en la medida en que: un empleado que está contratado, pende de un hilo y puede ser manejado como quiera por la empresa... porque le dice: hoy no me gustó cómo estás trabajando, si no cambiáis, yo te doy de baja en mi contrato y anda a seguir trabajando en la agencia de trabajo... Este mecanismo se verá reforzado por un conjunto de acciones llevadas a cabo por la jefatura que

---

<sup>71</sup> Natalia Radetich, *Trabajo y sujeción: el dispositivo del poder en las fábricas de lenguaje*, pp. 152-165

<sup>72</sup> Idem pp. 152-165

<sup>73</sup> Franco Berardi, *Generación post-alfa patologías e imaginarios en el semiocapitalismo*, pp.94 y 95

<sup>74</sup> Término de que utiliza Natalia Radetich para describir la ecuación.

cotidianamente ejerce un mayor grado de presión sobre el trabajador. La apelación al bajo rendimiento, excesivo diálogo con los compañeros, reducido número de llamadas recibidas, son sólo algunos de los argumentos desplegados para promover un mayor nivel de subordinación de los trabajadores contratados<sup>75</sup>

Al igual que la contratación en los empleos industriales, la capacitación es fundamental para el adiestramiento del empleado. Mediante la instrucción de actividades, el empleado reconoce sus responsabilidades y obligaciones. También se usa la capacitación como un mecanismo de control. Por ejemplo, en la mensajería, la capacitación de cada empleado tiene 2 objetivos. Primero, producir el comportamiento estandarizado de los empleados, encaminado a no realizar acciones “inseguras, peligrosas o torpes”. Por ejemplo, cruzar por un estacionamiento por lugares no asignados al paso peatonal. Es decir, la “seguridad” es lo primero y último en lo que un empleado debe pensar antes de actuar. Segundo, que la seguridad se puede “aprender y evaluar”, es por ello que se capacita al personal para evaluar a otros empleados. Principalmente los gerentes, supervisores y auxiliares de supervisor son responsables de la evaluación del personal que se encuentra a su cargo. Pero la evaluación de la seguridad no es un tema sencillo, debido a que también se evalúa la disciplina. Estas evaluaciones, además de vigilar el cumplimiento de procedimientos, están encaminadas a una especie de debilitamiento mental del empleado. Se culpa al empleado partiendo de la premisa de que es irresponsable con él mismo y con sus compañeros. Así mismo, se les instruye a evaluadores y no evaluadores a ejercer violencia psicológica, mental o moral para mantener el orden entre los empleados.

Al respecto de las evaluaciones, durante una evaluación que fue realizada a un empleado de nuevo ingreso. Donde se le preguntaban los puntos que debe seguir para poder levantar un paquete de manera segura, se notaba que durante el examen el empleado no había memorizado los puntos que la empresa le pide para realizar sus labores. Por lo que el supervisor que realizaba la evaluación, le comento que se le otorgaría un plazo de una semana para volver a realizar el examen. Aclarándole que tenía siete días más para aprender y memorizar estos puntos de trabajo. Conversando con el empleado de nuevo ingreso le pregunté sobre su perspectiva acerca de este tipo de evaluaciones sobre su desempeño y trabajo, a lo que respondió –a mi sorpresa– conscientemente sobre la doble intención de los exámenes. Comentó que por una parte, las evaluaciones son; muy

---

<sup>75</sup> Juan Montes Cató, “Subordinación y dominación en los espacios de trabajo. Estudio sobre la disciplina y sus formas de expresión”, p. 54

estrictas, que se trata de tener al empleado bajo control, se trata de evitar la mayor cantidad de pérdidas para la empresa. Además, terminó con una reflexión sobre la evaluación; “creo que en realidad la empresa nos evalúa para lavarse las manos si llega a haber algún pedo”. Por otra parte, expresó que estos exámenes tienen otros propósitos como son; beneficiar a las personas –refiriéndose a la seguridad individual– y comentó que son necesarias para que nadie sufra accidentes. De esta manera se puede mostrar que los empleados tienen una doble experiencia al ser evaluados. Por un lado, se sienten vigilados, controlados y culpados en caso de experimentar algún accidente durante su jornada laboral. Por otro lado, son adiestrados entendiendo que ser “inseguros” es un beneficio para ellos, por lo que son conscientes de que no pueden cometer errores que pongan en peligro su integridad física o que perjudiquen el patrimonio de la empresa.

Por ejemplo, los gerentes, supervisores y auxiliares son los encargados de realizar de manera periódica la capacitación de todo el personal a su cargo. Es decir, se recapacita al empleado sobre los cursos que presentó al ingresar a la empresa. Las evaluaciones tienen como finalidad que el empleado no olvide que puede ser evaluado en cualquier momento, además, debe saber de memoria los cursos de capacitación que tomó desde que comenzó a laborar en la empresa. Segundo ejemplo, son responsables –gerente, supervisor y auxiliar– de seguir al chofer durante el transcurso de su jornada laboral. *El seguimiento*<sup>76</sup> se realiza en automóviles no oficiales –en taxis ejecutivos no rotulados–, para que el seguimiento sea efectivo.

Al respecto de las evaluaciones sorpresa, pude conversar con un colaborador con veinticinco años de trabajo en la mensajería. Ese día de septiembre se realizó un seguimiento a ruta, él pasó el examen por lo que no tuvo mayor problema. Por otra parte, en esta conversación tuvimos suerte ya que estábamos a la espera de la llegada de una camioneta con carga. Por lo que no había muchas actividades por hacer, así que sentados en la escalera de su camioneta me contaba que en veinticinco años de trabajo los supervisores lo han seguido al menos tres veces por año. Por lo que el colaborador estima que en el tiempo que ha trabajado para la mensajería lo han seguido al menos en cuarenta ocasiones.

---

<sup>76</sup> El seguimiento se refiere a literalmente seguir a un chofer dentro de su ruta de reparto, con la finalidad de realizar “un examen sorpresa”, donde se evalúa el cumplimiento de los cursos de capacitación. Por otra parte, el seguimiento se realiza a cualquier chofer, sin importar el tiempo laborado en la empresa o su experiencia.

Platicaba con él sobre cómo fue el seguimiento y me explicaba que gracias al “colmillo”, es decir, la experiencia del trabajo pudo darse cuenta que lo seguían y pudo realizar su examen sorpresa sin mayores complicaciones. Al terminar de explicar que su colmillo le salvo, le pregunté acerca de cómo experimentaba el ser evaluado por sorpresa, él comentó; “son muchas cosas, para qué te tienen que estar siguiendo”. Le pedí que me explicara el por qué cree que los siguen, resumió tres puntos. 1) Es una forma de acoso dijo: “te siguen para chingarte”, me explicaba que buscan empleados que no trabajan bien para molestarlos, es decir, a manera de acoso para que la gente se sienta vigilado durante la jornada laboral. 2) Para hacer que las personas flojas se pongan a trabajar, me explicaba que hay personas que no trabajan bien dijo: “es porque hay mucho huevón que no quiere hacer su trabajo y así castigan a todos”. 3) El supervisor tiene que justificar a su jefe –el gerente– que está haciendo algo de su trabajo. Es esta parte de la conversación me decía que los supervisores se quedan sin trabajo y deben seguir a los choferes de ruta para entregar un poco de trabajo a su superior.

Igualmente me compartía lo que vivió en una ocasión durante un día de trabajo que fue seguido por un supervisor. Me explicaba que ese día tenía la ruta justa, es decir, que tenía el trabajo suficiente para cumplir con su trabajo. Tiempo justo para terminar las entregas y recolecciones del día de trabajo y llegar a la base de manera puntual –19:30 horas–. Pero en esa ocasión el supervisor le llamó para pedirle apoyo con una recolección que se había complicado y no había quién pudiera realizarla. La recolección se encontraba en la ruta del chofer de al lado de la suya, pero que podían trabajarla cualquiera de los dos, debido a que se podía trabajar al regreso de la ruta, porque es un domicilio que se encuentra sobre una avenida principal. Por lo que decidió apoyar al supervisor y aceptar la recolección. Me dijo que al llegar a la recolección le llamó al driver de la ruta de al lado para bromear al tiempo que le reclamaba por no hacer su trabajo. Pero, el conductor de la otra ruta no sabía que le habían pedido apoyo para hacer su recolección. Por lo que con su “colmillo” supo que algo no estaba bien. Siguió trabajando y al terminar la recolección salió lentamente del domicilio y al ingresar lentamente en la avenida vio al supervisor al interior de un agente externo en un automóvil particular. Se acercó al auto y se estacionó justo al lado de la ventana del supervisor, lo vio a la cara y le reclamó: “te dije que iba tronado –con el tiempo justo– y me sales con estas mamadas, no te voy a firmar nada”. Me explicaba que su esfuerzo por apoyar al compañero del a lado y seguir las indicaciones del supervisor no siempre es bien recompensado. Para este ejemplo

comentó: “te piden apoyo y te quieren chingar”. Igualmente reafirmo que al llegar al estacionamiento del almacén se le acercó el supervisor para pedirle la firma en la hoja del seguimiento, pero el driver se negó y no le firmó ese día.

**AUDITORIA DE SEGUIMIENTO EN RUTA**

Centro: \_\_\_\_\_ Numero de Vehículo: \_\_\_\_\_

Día & Fecha: \_\_\_\_\_ Ruta/Área: \_\_\_\_\_

S = sí  
N = no  
N/A = No observado/  
No aplica

Nombre Conductor: \_\_\_\_\_

	PARADA#	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
<b>VEHICULO EN MOVIMIENTO</b>							<b>ESTACIONADO</b>					
Usa el cinturón de Seguridad							Quita las llaves					
Puertas de area de carga cerradas							Se estaciona en el carril derecho					
Usa direccionales para dar vuelta con anticipación							Coloca freno de mano / pie					
Usa direccionales para cambio de carril							Usa intermitentes					
Mantiene la velocidad adecuada							Dobla las llantas en colinas					
Mantiene distancia de seguimiento apropiada							Se estaciona pegado a la banqueta					
Deja suficiente espacio al frente al hacer alto total							Se estaciona con suficiente espacio al frente					
Al dar vuelta, usa el carril adecuado							Escoge el lugar indicado para estacionarse					
Se mantiene centrado en carril que lleva							Evita la reversa					
Respetar señalamientos de tránsito							Dobla espejos					
Cuenta 1001, 1002 y 1003 antes de arrancar							Coloca primera velocidad para asegurar el vehículo					
Establece contacto ojo a ojo utilizando luces, claxon y demás señales hacia peatones y ciclistas							Ve por encima de los hombros al salir de la banqueta					
Evita cruzar con semáforo en Rojo (manejo correcto de "rancio")							Se comunica antes de incorporarse al tráfico					
Evita el uso de teléfono celular mientras conduce							En paradas múltiples selecciona el mejor lugar					
<b>REVERSAS</b>							Rodea su vehículo después de cada parada					
Fue necesaria							Cabina del conductor libre de paquetes / sobres					
Del lado de conductor							Tiene precaución arriba y abajo con objetos ó protuberancias					
Se mantiene centrado							Observaciones adicionales que fueron detectadas:					
Usa el claxon												
<b>ACCIDENTE POTENCIAL</b>												
<b>ACCION CORRECTIVA / RECONOCIMIENTO</b>												
<b>ACCION PREVENTIVA DE SEGUIMIENTO</b>												

**Ejemplo de formato de Auditoría de seguimiento a ruta.**

El chofer no debe darse cuenta de que lo siguen, no debe saber que está siendo evaluado por un superior jerárquico. Sin importar el resultado –aprobatorio o desaprobatorio– se le informará al *driver* cuáles fueron los aciertos durante el examen y cuáles son sus áreas de oportunidad<sup>77</sup>, al explicar los fallos se le invita a recapacitar al empleado poniendo énfasis en sus errores, a esto se le llama *retroalimentación*.

En un paréntesis obligado quisiera explicar los términos *áreas de oportunidad* y *retroalimentación*. Se preguntó a todos los interlocutores de esta investigación acerca de

<sup>77</sup> Término suavizado para hablar de lo que no se hizo o reprobó durante el examen.

estos términos, y como resultado de las entrevistas lo que se concluye es que son términos gerenciales que en ninguna parte del entrenamiento son especificados. Las definiciones que se obtuvieron de las conversaciones fueron las siguientes: el concepto de *área de oportunidad*, por parte de los conductores, “es enseñarte la forma en la que se hacen las cosas o alguna actividad en específico”; por parte de supervisor y el auxiliar, “la retroalimentación se da cuando se está haciendo mal algún proceso que la empresa ha establecido”. Este último término no se puede aclarar de manera formal. Es decir, los términos son utilizados casi sin ningún sentido definido, con el único fin de encubrir el acoso provocado por los exámenes y seguimientos. Por medio de las entrevistas, se entiende de manera colectiva que el significado de *áreas de oportunidad* es “mejoramiento, ayuda en la detección de errores, procedimiento no respetado u olvidado”. Por otra parte, el significado colectivo de *retroalimentación* es “corrección, entrega de información precisa, recapitación, o captación y explicación mediante el ejemplo”.

Es obvio que al terminar los tres meses de capacitación el empleado se siente agotado física y mentalmente. Esta combinación de estado físico y mental, hace posible que el obrero sea más sumiso y acepte las evaluaciones, también más receptivo a las actividades que se le asignen. Es decir, por medio de la capacitación y la repetición de evaluaciones, el empleado interioriza el poder que se ejerce sobre él. Por otra parte, los evaluadores son victimarios, pero también son víctimas. Es decir, no son los dueños de los medios de producción –camionetas, escáneres, rieles, oficinas, etcétera–, son los encargados de hacer cumplir la disciplina que no los exenta de ser evaluados por sus iguales jerárquicos. Dicho de otra manera, estos empleados interiorizan actos de dominación, reproducen la dominación de la que también son víctimas. Respecto a la interiorización, Juan Montes Cató plantea lo siguiente:

Esta interiorización puede darse de diversos modos: coacción, objetivación o implicación, pero su eficacia dependerá de la gestión que se haga de las representaciones simbólicas que circulan y operan en cada centro productivo. Si la interiorización es un aspecto clave para comprender la manera en que opera la disciplina -y en cierto sentido posibilita la subordinación-, en este proceso es importante el vínculo entre técnica y dominación en tanto que la técnica actúa como instrumento del poder que no permite evidenciar la forma en que se articula lo político en los espacios laborales. Tecnicidad que sólo aparece bajo el principio de necesidad, colocando un velo de naturalización ahí donde se encuentra la política de trasfondo como gestión del poder (...) a las necesidades del capital expresadas en una cuádruple exigencia: permitir la continuidad del poder, obtener los



máximos resultados productivos, facilitar la minoración de los costes y lograr un control efectivo del trabajo<sup>78</sup>.

Como ejemplo de esta interiorización y dominación, en una entrevista con un auxiliar de supervisor con 15 años de trabajo en esta mensajería, se le preguntó acerca de lo más difícil de su puesto, y comentó:

entre lo más difícil, creo que es el manejo de la gente. El manejo diario y constante de tanta presión, el manejo de tantas actividades a lo largo del día y desempeñarlas lo mejor que se pueda. El tratar de ser un ejemplo para los demás, si nosotros –los supervisores– no tenemos un buen desempeño, no podemos dar la retroalimentación al chofer, no podríamos hacer que llegue a su nivel óptimo. Y si no llega –el chofer– nosotros no podemos cumplir nuestras metas como, administrativos, gerenciales y como encargados, es decir, actividades de control, de vigilancia y disciplina.

Esta reflexión del auxiliar del supervisor expone cómo la presión, adiestramiento y dominación es paralela a la interiorización de este tipo de capacitaciones, las cuales provocan sentimientos de culpa y decepción por no realizar el trabajo de la manera en la que la empresa lo solicita. Al respecto, Juan Montes explica este tipo de situaciones en las que el poder es reproducido por los empleados:

Desde la concepción de las empresas el problema de la dominación no se resuelve a través de una mayor disciplina sobre las acciones de los trabajadores, sino que necesita apelar a la interiorización de ciertos valores, normas y creencias que contribuirán a desplegar un complejo abanico de comportamientos y actitudes en función de los esquemas interpretativos que posee las direcciones empresarias. (...) El objetivo es el de conformar nuevos patrones de influencia y de legitimidad que permitan que los trabajadores hagan propios los objetivos y valores de la empresa sin experimentar coerción y así poder reproducir las condiciones bajo las cuales extraer el plusvalor sin excesivas dificultades<sup>79</sup>

En este caso, la interiorización y la dominación son parte fundamental de la estructura de poder. Pero no son las únicas formas de control que puede tener una mensajería. La disciplina es un factor que se puede encontrar más fácilmente a la vista dentro de las prácticas de capacitación, control y vigilancia. Es decir, en la unión de los tres factores (dominación, interiorización y disciplina) que son el punto central del dominio laboral en esta mensajería.

---

<sup>78</sup> Juan Montes Cató, “Subordinación y dominación en los espacios de trabajo. Estudio sobre la disciplina y sus formas de expresión”, pp. 53 y 54

<sup>79</sup> *Ibidem*, p. 62

### III El bono de productividad, un mecanismo de disciplina y castigo

Dentro del trabajo principalmente en lugares industrializados, la disciplina es parte fundamental de la producción, ya que un empleado disciplinado se encuentra en disposición de producir con mayor celeridad y docilidad. Pero, para entender qué es la disciplina, leamos la definición que propone Juan Montes:

La disciplina comprende una estrategia reguladora de su configuración y operatividad, estrategia múltiple y compleja dirigida a conseguir la adecuación productiva del comportamiento de los trabajadores. La disciplina es siempre codificación explícita, destinada a establecer o reproducir un determinado orden. En el caso de los procesos productivos se trata de orientar los factores del proceso de trabajo a fin de que operen como valorizadores del capital. De ahí que suponga desarrollar y aplicar normas que regulen el uso de los objetos, medios y fuerza de trabajo; además de configurar el poder sobre los ejes de una división del trabajo jerárquicamente mediada. La disciplina ilumina el proceso por el cual se pretende construir y dar continuidad a un determinado orden productivo, a un sistema de autoridad, dominio y jerarquía aplicado a la producción. De este modo, el esfuerzo del capital se encuentra dirigido, por un lado, a aumentar la productividad y, por otro, a facilitar la interiorización de la disciplina<sup>80</sup>.

En la mensajería, la estrategia de adiestramiento es la capacitación constante, esto se lleva a cabo mediante capacitaciones, exámenes, seguimientos sorpresa y reuniones diarias. En estas últimas, se comparte información con los empleados por medio de reuniones matutinas, a estas reuniones se les llama “PCM”. Los PCM<sup>81</sup> son encabezados por el gerente o supervisor de cada área de trabajo –hay una reunión literalmente por área, es decir, uno por prevención, ventas, ingeniería, etcétera–, los participantes son empleados que laboran dentro del área. En el caso de ser reuniones importantes habrá representantes de otras áreas, por ejemplo, recursos humanos, prevención, dirección, etcétera. En el área de operaciones, es la única área de trabajo que realiza una reunión diaria, las demás áreas realizan reuniones semanales. Se aclara que no en todas las reuniones se comparte información relacionada con cambios. Es decir, los PCM en operaciones normalmente se llevan a cabo en el patio de maniobras, donde las camionetas se mueven para cargar o descargar los paquetes. Las intenciones de la reunión son: 1) identificar ausencias, 2) identificar personal con lesiones, 3) identificar retardos, 4) hacer recordatorios de procedimientos –normalmente se recuerda algún procedimiento, cuando algún miembro del equipo se ha equivocado en la práctica– y 5) dado el caso se comparte

---

<sup>80</sup> Juan Montes Cató, “Subordinación y dominación en los espacios de trabajo. Estudio sobre la disciplina y sus formas de expresión”, p. 69

<sup>81</sup> Un término que se usa, para referirse a las reuniones matutinas, las siglas significan *People Meeting in Center*, es decir, “Reunión de Personas en el Centro” traducción propia.

información relacionada con cambios operativos, procedimentales o de disciplina. Igualmente, una reunión siempre comienza con una frase que no tenga relación con el trabajo, a esta frase se le llama *captador de atención*. Por ejemplo, una sesión puede comenzar con frases como “el cabello crece un centímetro al mes”. Mientras se pronuncia el captador de atención el supervisor sostiene una tabla con los nombres de los choferes, así pasará lista a todos sin decir una sola palabra, únicamente con la vista. Al terminar la frase y haber pasado lista se comienza con una serie de estiramientos corporales, mediante los estiramientos el supervisor nota si algún empleado se encuentra lesionado<sup>82</sup>. Finalmente, brinda la información planeada para su reunión. Esta parte de la reunión se planea una vez a la semana en una reunión de encargados y gerencia. La intención real de estas sesiones no es el inocente hecho de compartir información. En cambio, se trata de hacer que el empleado sea disciplinado, es decir, que se dé cuenta de que es vigilado, que el supervisor sabe cuándo llega tarde, cuántas veces ha faltado y si se encuentra lesionado. Por otra parte, la estructura del inicio de labores trata de hacer un ambiente donde el empleado es disciplinado, sólo escucha, no habla, realiza estiramientos y continúa a trabajar en orden.

Los proveedores de servicio y operadores generales contarán con una prestación adicional del 25% de ingreso adicional mensual sobre salario base por los conceptos de:

**A. PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA A SUS LABORES**

El trabajador que incurra en:

3 retardos	En un periodo de 30 días	No es acreedor a:
4 o más retardos		5% del bono
1 a 7 faltas justificadas		Todo el bono
A partir de la 8va falta justificada		5% del bono
1 falta injustificada		Todo el bono

Para tales efectos se considerarán faltas justificadas:

**Tabla #1, retardos y asistencia, fotografía propia.**

Por otra parte, la mensajería ofrece un *bono de productividad y asistencia* al empleado, el bono se paga de manera mensual –se paga el equivalente al 25 % del salario, es decir, \$2,200 pesos a choferes y \$1,200 a los operadores generales –esta es una prestación extra al salario que la empresa ofrece para los empleados que no faltan, no

<sup>82</sup> De esta forma es como la empresa centraliza su estructura empresarial y la descansa sobre el cuerpo del obrero, cuerpo que con frecuencia se lesiona en el cumplimiento de sus funciones. Así, en la mensajería se expone la existencia la centralidad del cuerpo que se debe esforzar al límite, sin importar que esto signifique que el empleado deba lastimar su fuente de ingresos, es decir, su cuerpo.

fallan entregas o recolecciones, ese es el discurso oficial—. Pero, si se piensa un momento en el “bono”, se puede considerar parte del salario normal, ya que forma parte los ingresos económicos que regularmente recibe un empleado. Pero la empresa puede evaluar si el empleado lo merece o no lo merece, es decir, si lo paga o no lo paga. Dicho de otra manera:

la cuestión de la dominación en el trabajo, comprendiendo no solo los cambios desde una perspectiva técnica sino como un proceso por el cual las formas de dominación simbólica están redobladas y los trabajadores se encuentran en una situación de vulnerabilidad objetiva y subjetiva desde el momento en que esa relación de dominación se asienta sobre el miedo, sobre la amenaza del desempleo y la precariedad<sup>83</sup>.

Los casos en los que un chofer puede perder el bono son: 1) fallar un servicio, paquetes no entregarlo a tiempo o recolecciones no realizadas, 2) mala entrega, por ejemplo, entregar el paquete en un domicilio equivocado o perder un paquete, 3) se paga el 20% del salario por 3 retardos en un mes, 4) se pierde el bono completo del cuatro retardo en adelante, 5) ingresar un paquete nacional a la aduana que es un centro de envío internacional, ya que se requiere documentación y trámites para sacar un paquete de una aduana.

**B. EFECTIVIDAD EN EL SERVICIO A CLIENTES**

El trabajador que cometa cualquier falla de servicio a nuestros clientes, como por ejemplo:

Perderá...

Una falla de recolección, imputable del trabajador	Todo el bono
Una entrega errónea (domicilio erróneo, falla de garantizado, omisión de intento de entrega)	
Ingresar un paquete nacional en la aduana	
Falla de Servicio y Visibilidad imputable al trabajador señaladas en el libro de entrenamiento inicial y reentrenamientos dados en PCMs	
COD no cobrado y/o reportado	
Paquete extraviado	

**NOTA:** La imputabilidad de la falla será establecida por el Supervisor o Gerente responsable y Recursos Humanos.

**Tabla #2, Fallas de servicio, fotografía propia.**

El pago del bono representa una forma perversa de culpar al empleado por perder parte de su salario. El bono juega con la “capacidad y la libertad” que todos los empleados tienen de no cometer errores, y la oportunidad de hacer bien su trabajo para no perjudicar sus remuneraciones económicas. Por otra parte, se le culpa al trabajador por haber perdido parte de su salario, por no ser parte de la calidad y precisión que le exigen sus responsabilidades. En el trabajo de Sergio Ochoa, Juan Carlos Ramírez y José Ramón

<sup>83</sup> Juan Montes Cató, “Subordinación y dominación en los espacios de trabajo. Estudio sobre la disciplina y sus formas de expresión”, p. 51

García “Dominación y violencia laboral: un enfoque crítico del proceso del trabajo”, se contextualiza la “libertad” laboral y sostiene lo siguiente:

Este modelo managerial otorga “libertad” al trabajador. Una en la que la responsabilidad de la organización se traslada a su ser. Ahora, además de ser responsable de sus actividades, lo es del éxito de la organización, es él quien asumirá las consecuencias de no lograr los objetivos y los estándares de calidad, de no estar capacitado para desarrollar su trabajo, de no lograr la excelencia. La responsabilidad es individual, los logros organizacionales. Se trabaja ahora más que nunca en la psique del trabajador. A través de los valores, la ética, la autonomía, la autodisciplina, se logra por una parte ocultar los objetivos eminentemente económicos y por la otra, involucrar al individuo al compromiso organizacional, forzarlo a “ser y estar” con la organización, sin dar paso a la posibilidad del dilema de Hamlet (*To be or not to be*)<sup>84</sup>.

Por otra parte, estas evaluaciones individuales de los empleados. Provocan sufrimiento, frustración y culpa en el empleado, ya que, al perder parte de sus recursos económicos, la evaluación mensual de su desempeño presenta al empleado como el único responsable de sus errores. Al respecto Christophe Dejours en su libro *El sufrimiento en el trabajo*, expone lo que es este tipo de sufrimiento y explica:

El deterioro de la salud mental en el trabajo está específicamente vinculado a la evolución de lo que llamamos la organización del trabajo y en particular en la introducción de nuevas técnicas entre las que primero encontramos la evaluación individual de los rendimientos, segundo, la “calidad total”, y en tercer lugar, la precarización el empleo. (...) Es lo que se llama sufrimiento ético, un sufrimiento en vínculo con el conflicto ético; realizar actos que en realidad yo desapruuebo. En realidad, estamos arruinando las bases éticas de la identidad. Esta experiencia de la traición de uno mismo lleva a numerosos operarios a un estado psíquico particular que es el desprecio de uno mismo. Y finalmente un día llega también la rabia y el odio hacia uno mismo. (...) El sufrimiento ético es el gran flagelo que está cayendo sobre el mundo del trabajo (...) Y esto existe en numerosas actividades de servicio hoy en día<sup>85</sup>.

Pero la evaluación individual no es la única causante del sufrimiento ético, las decisiones laborales son una parte de esta dimensión subjetiva. Por ejemplo, durante una plática con un supervisor con 27 años trabajando en *la mensajería*, él hablaba del mal momento –económicamente– que vive la empresa, ya que durante el año 2018 la empresa había tenido una baja de trabajo, el cual se reflejaba en la cantidad de paquetes que se recibían y entregaban. Por ejemplo, normalmente el satélite de Iztapalapa reparte diariamente entre 13 y 15 rutas, en ese año se despachaban entre 7 y 9 rutas, lo que significa que la empresa manejaba en promedio la mitad de carga de lo que se podría

---

<sup>84</sup> Sergio Ochoa, Juan Carlos Ramírez y José Ramón García “Dominación y violencia laboral: un enfoque crítico del proceso del trabajo”, p. 432

<sup>85</sup> Christophe Dejours, *El sufrimiento en el trabajo*, pp. 10 y 20

considerar como común –antes de la pandemia–. En la charla, el supervisor comentaba que recibió una de las peores llamadas que ha recibido en los 27 años de trabajo. Me explicaba que recibió una llamada de su jefe –el gerente de operaciones– donde le pedía escoger a un empleado para ser despedido. Le pedían que escogiera a uno de los 3 empleados con menos experiencia –los tres de reciente ingreso–. Me explico “es la peor llamada, nadie quiere escuchar eso en el trabajo, a quién dejas sin dinero para su familia”. Aunque la llamada pedía el despido de un empleado, finalmente no se despidió a ningún trabajador del área. Sin embargo, este tipo de solicitudes merman la mente o ánimo de cualquier empleado. Se le pidió tomar una decisión que no le correspondía, en esa llamada se pudo haber pedido el historial de cada empleado para valorar resultados o checar el historial de faltas o accidentes de cada empleado. Pero se le pidió escoger sin importar nada más que sus propias emociones o empatías.

## IV Las dos caras de una mensajería, el acoso y el salario moral

En la actualidad el término *acoso* ha sido recurrente, mencionado en diversos aspectos de la vida cotidiana. Por ejemplo, el acoso de género, acoso estudiantil, acoso entre parejas sentimentales, etcétera. También es un concepto que se escucha mencionar en el ámbito laboral, al respecto el texto “El mobbing, su contenido y significado”, de Florencia Peña y Sergio Sánchez, explican que, en la década de 1980, el concepto de acoso o *mobbing*, fue estudiado por Heinz Leynman, definiendo al acoso como:

Una comunicación hostil y desprovista de ética que es administrada por uno o unos pocos individuos, principalmente contra un único individuo, quien, a consecuencia de ello, es arrojado a una situación de soledad e indefensión prolongada, a base de acciones de hostigamiento frecuentes y persistentes<sup>86</sup>.

Por otra parte, Peña y Sánchez aclaran que el acoso no es exclusivo de relaciones personales, es decir, que el acoso no es exclusivo entre una pareja o en la relación entre una persona y otra, explican que en un ambiente laboral también puede existir el caso. Se define como “Acoso Psicológico en el Trabajo –APT–”, por lo que no funciona de la misma forma en la que las relaciones de acoso particular, se menciona que:

La palabra *mobbing* es un anglicismo que se refiere al APT en épocas contemporáneas. Proviene de “*mob*”, palabra inglesa que significa turba, muchedumbre. “*Mobbing*” significa “agolparse, asediar, acosar en torno de...”. Por tanto, es un concepto que se refiere a una “turba” que asedia a alguien. En la literatura encontramos que en el mundo anglosajón al *mobbing* o acoso psicológico se le denomina *bullying*, anglicismo que proviene de la palabra “*bully*” (“abusón”, “matón”). *Bullying* significa “intimidación” también “abusar de” e “intimidar”. *Bullying*, sin embargo, no especifica el lugar de la acción (...) Al APT suele también denominársele “*bossing*”, porque se le asocia con una acción perversa y recurrente que significa “mangonear”, que en inglés se dice “*boss*”. Aunque “*boss*” también significa jefe, entonces la palabra “*bossing*” podría estar asociada a acciones que proviene de los jefes, un accionar perverso por parte de ellos (...) En suma, hay varios conceptos que se utilizan para referirse a esta cuestión. Todos ellos sirven en la actualidad para definir situaciones laborales en las que se desarrolla el acoso psicológico sistemático y por periodos prolongados que se da en el ámbito laboral por parte uno o varios grupos contra uno o varios individuos<sup>87</sup>.

Como ejemplo de lo anterior, en el año 2018, después de cambios estructurales y debido al cambio de supervisor en el satélite de Iztapalapa, contrataron a un supervisor con una licenciatura, grado académico no muy común para un supervisor, ya que comúnmente se otorga este tipo de puestos laborales al personal con experiencia de chofer

---

<sup>86</sup> Florencia Peña, Sergio Sánchez, “El mobbing, su contenido y significado”, p. 1

<sup>87</sup> *Ibidem* p. 7

y con un grado académico no mayor al bachillerato. Pero este nuevo encargado contaba con estudios en Relaciones Internacionales, además, del manejo del idioma inglés, italiano y portugués. También contaba con el prestigio de haber abierto –en 6 meses– una bodega de almacenamiento de *la mensajería* en Brasil. Es decir, un supervisor sobrepreparado para una operación pequeña en un satélite en Iztapalapa. La diferencia con este supervisor fue que jamás pudo acostumbrarse a los horarios, la vigilancia, la presión y precisión que requería su puesto. Al paso de los primeros tres meses las llamadas de su jefe –el gerente– se realizaban por la noche<sup>88</sup>, en dichas llamadas se realizaban para insultar el trabajo e inteligencia del supervisor, entre las frases se encontraban “eres un inútil”, “cómo es posible que estos –los choferes– te digan qué hacer”, “tienes que darme resultados”. Al paso del sexto mes el supervisor se encontraba agotado física y mentalmente por el constante acoso telefónico por parte de su gerente, ya que las llamadas habían cambiado de algunas frases aludiendo a su poca capacidad. Ahora las frases eran completamente ofensivas y con afán de destruir toda confianza del supervisor. Entre las frases usadas por el gerente se encontraban “eres un pendejo”, “ya me tienes hasta la madre” y “te voy a correr”. Al noveno mes el supervisor renunció, él mencionó que estaba perjudicando a la operación, que ya no podía aportar nada. En este caso, el acoso causó que el empleado interiorizara los insultos. A pesar de su mal rendimiento –además de la falta de respeto de la mayoría del personal a su cargo– y un par de accidentes vehiculares que el supervisor tuvo en el periodo de nueve meses, la empresa prefirió acosar éticamente al supervisor en lugar de despedirlo, claro, el despido es más costoso.

En el caso anterior, pude notar que el acoso ético es una práctica que es muy fácil de replicar, no sólo por superiores jerárquicos, también por empleados con menor jerarquía en *la empresa*. Con el tiempo y habiendo atestiguado la expresión despectiva de manera pública sobre el trabajo del supervisor, muy rápidamente los choferes también comenzaron a menospreciar el trabajo del supervisor, su superior jerárquico. Así mismo, Peña y Sánchez mencionan que el *mobbing* tiene como características: la comunicación hostil, degradante, límites poco claros, es exigente con las capacidades y multifacético:

El *mobbing* o terror psicológico en el ámbito laboral consiste en comunicación hostil y sin ética, dirigida de manera sistemática por uno o varios individuos contra otro, que es así arrastrado a una posición de indefensión y desvalimiento, y activamente mantenido en

---

<sup>88</sup> Pude escuchar cómo las llamadas se tornaban cada vez más agresivas e insultantes. También contesté algunas llamadas del gerente donde al hablar del supervisor lo insultaba.



ella. (...) La lista de acciones en contra de la víctima es muy amplia. Pueden darse insinuaciones malévolas, descalificar el trabajo de la víctima; quitársele trabajo, o bien, asignársele mayores cargas de trabajo, manteniéndola en constante presión; exagerarse sus errores, mientras se descalifican sus logros; ser degradada de múltiples maneras. (...) El *mobbing* es, pues, característico de organizaciones con una organización del trabajo pobre, altamente burocratizadas, en donde priva la ausencia de interés y la falta de apoyo por parte de los superiores, la existencia de múltiples jerarquías poco claras, cargas excesivas de trabajo debido a escasez de personal, existencia de líderes espontáneos no oficiales que detentan y luchan por mantener el poder informal, así como de ausencia de instancias para dirimir los conflictos y ausencia de normatividad (...) el *mobbing* es multifacético. Se plantea entonces que el acoso psicológico tiene cuatro formas de relación víctima-verdugos: • **Acoso vertical**. El grupo acosador se halla en una posición de poder superior a la de su víctima, ya se trate de poder social, económico, laboral, jerárquico, etc.... • **Acoso de abajo hacia arriba**. Los acosadores se unen contra alguien que tiene una posición superior. • **Acoso horizontal**. El grupo acosador se halla en la misma posición de poder de su víctima y se trata de un acoso entre iguales. Es una situación en la que el acosador se vale de su fuerza física o “moral” para hostigar a otra persona de su mismo nivel jerárquico o social, con la aquiescencia del entorno... y • **Acoso mixto**. Cuando varias de estas situaciones se encuentran presentes a la vez en un acto de acoso<sup>89</sup>.

Como se pudo mostrar, el acoso es una forma común en este tipo de centros de trabajo. Pero, al mismo tiempo, se trata de encubrir con actitudes que demuestran todo lo contrario. Por ejemplo, en la mensajería se llevan a cabo reconocimientos públicos o privados, con la finalidad de disminuir la sensación de desamparo y acoso. Estas prácticas pretenden disminuir la presión del trabajo, además de invisibilizar las prácticas de dominación y adiestramiento. Es decir, el reconocimiento público trata de aligerar el acoso y la relación basada en el miedo, desconfianza y menosprecio. Dicho de otra manera, se trata de compensar de manera subjetiva –no económica–, a los empleados que por el trabajo y esfuerzo cumplen con lo que la producción capitalista espera del obrero. Juan Montes define esto como “*salario emocional*”, y lo define de la siguiente manera:

[Salario emocional], que es una manera de compensar al trabajador no por medio de ingresos remunerativos sino por una compensación simbólica. Los trabajadores deben sentirse, bajo esta concepción, recompensados emocionalmente por estar en una empresa de punta, un privilegio al que solo pocos trabajadores pueden acceder (...) Por un lado, se desprende el carácter ideológico de las políticas de involucramiento tendientes a generar en el trabajador el mayor grado de compromiso posible y, por otro lado, al imponer este concepto, se logra compensar simbólicamente al trabajador reemplazando la compensación monetaria que deriva de un mayor esfuerzo productivo. Así, las estrategias tendientes a crear una mayor fidelización de los trabajadores ocultan las tramas de la dominación que se entablan en los ámbitos de trabajo<sup>90</sup>.

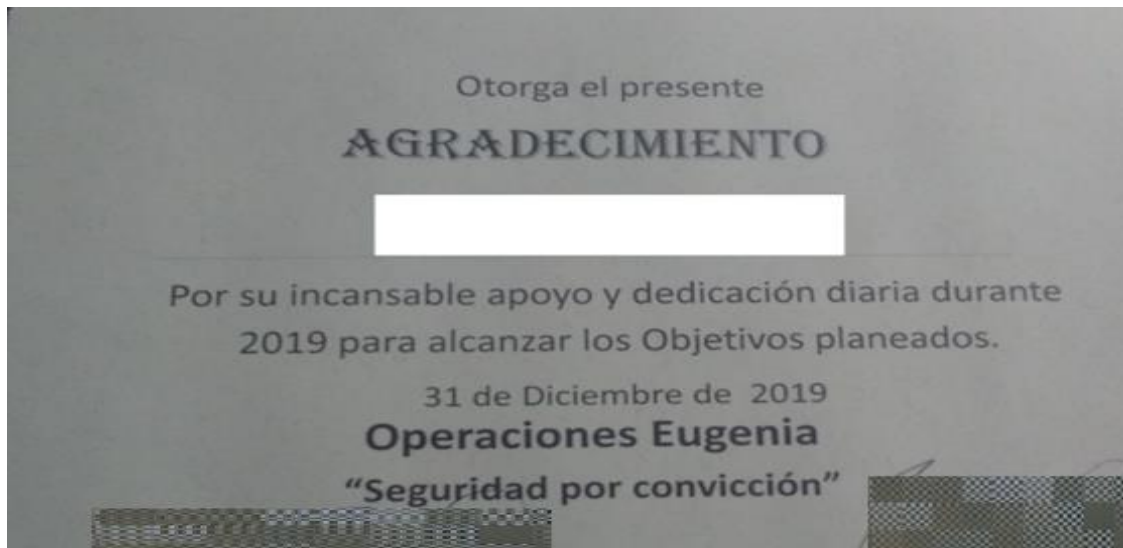
---

<sup>89</sup> Florencia Peña, Sergio Sánchez, “El *mobbing*, su contenido y significado”, pp. 8 y 9

<sup>90</sup> Juan Montes Cató, “Subordinación y dominación en los espacios de trabajo. Estudio sobre la disciplina y sus formas de expresión”, p. 66

De esta forma, la mensajería lleva a cabo premiaciones simbólicas al personal. A los choferes, supervisores, gerentes, administrativos, auxiliares y operadores generales se les puede entregar un reconocimiento en papel que reconozca cada año que cumplen sin accidentes o determinado tiempo de trabajo en la empresa. Igualmente, los reconocimientos pueden ser de manera grupal, es decir, puede haber reconocimientos por área, localidad o centro de trabajo. El salario moral es una práctica doblemente perversa, ya que, primero, como menciona Juan Montes, se trata de crear un sentido de compensación simbólica por el esfuerzo y un mayor grado de compromiso. Es decir, se debe resistir el acoso y violencia para poder recibir un reconocimiento. Segundo, también es un sistema de exhibición que menosprecia a los no reconocidos, es decir, el sentido de compensación sólo es eficaz para el empleado o grupo reconocido. Igualmente, deja en una postura de espectadores a los que no recibieron el reconocimiento, es decir, deja al no reconocido con la idea de tener menor valor al realizar sus actividades diarias.

Como ejemplo de este tipo de reconocimientos para “uno” y exclusión de “otros”, es normal que estos eventos sean de alguna forma formalizados. Es decir, que sigan cierto tipo de protocolo. Por ejemplo, al término de la reunión matutina y frente al equipo de trabajo se concluya con la entrega de algún reconocimiento<sup>91</sup>.



**Ejemplo de reconocimiento, fotografía propia.**

---

<sup>91</sup> Las entregas de reconocimiento son efectuadas después de que algún empleado ha cumplido con determinado tiempo de trabajo sin accidentes –por parte de los conductores– o un tiempo sin accidentes – para el personal que no maneja– o para todos por el tiempo de servicio para la mensajería. Es común que los reconocimientos se hagan después de cinco años de servicio en adelante.

Durante estas ceremonias se pide al empleado que pase al frente –al lado del supervisor que entregará el reconocimiento– para mencionar frente al equipo de trabajo el motivo o “logro” por el que se reconoce al empleado. Y finalmente se termina con el aplauso de todo el personal mientras se toma una fotografía de la entrega.

Por otra parte, no todo es perfecto en general los obsequios o reconocimientos no siempre son bien agradecidos por parte del empleado. Es decir, el empleado termina por comparar, primero, la cantidad de reconocimientos que tienen algunos. Por ejemplo, hay empleados con más de veinte años trabajando como conductores y al menos dos veces al año reciben reconocimientos o regalos –por años sin accidentes y por años de servicio–, lo cual molesta al resto del personal. Esta envidia se refleja en comentarios como “otra vez Juanito”. Igualmente, estos premios no siempre son bien recibidos por el empleado, ya que tienden a ser desproporcionados, como ejemplo, se dio el caso en donde un empleado acaba de cumplir veinte años de servicio y se le reconoció con un celular y por otra parte otro empleado cumplió veinticinco años de servicio y se le entregó pequeña placa de vidrio con su nombre. Segundo, no siempre es bien recibido este tipo de reconocimientos, ya que como se expresó son desproporcionados. Como ejemplo, tiende a haber descontento al haber recibido una mochila –por ejemplo– y posteriormente un papel con el nombre del reconocido.



**Ejemplo de reconocimiento, lado izquierdo una hoja de papel como reconocimiento por veinticinco años de servicio en la mensajería. Lado derecho, una tablet como reconocimiento por veintiún años de manejo sin accidentes. Ambos reconocimientos se entregaron al mismo empleado.**

También es común escuchar –cuando se expresa el descontento por el premio– “de las gracias no como”. En general este tipo de eventos son una mezcla de satisfacción pública, por haber recibido un reconocimiento frente a todos los compañeros. Por otra parte, la constante insatisfacción por un mal regalo o un papel sin valor económico.

Es fundamental para la mensajería llevar a cabo prácticas que promuevan la capacitación, evaluación y la disciplina, ya que son fundamentales para llevar a cabo su proceso de distribución, es decir, la logística. Si la mensajería tiene empleados disciplinados, vigilados y aislados socialmente por las evaluaciones y la vigilancia, son más eficientes, debido a que se encargarán con mayor rapidez de los procesos que debe mantener la logística para ser eficaz. Además, para la mensajería resulta fundamental que los empleados se culpen a sí mismos por sus errores en los procedimientos que la empresa ha impuesto como correctos.

Los reconocimientos, por su parte, reconocen de manera simple y económica – con un papel con un nombre– con la finalidad de aliviar el malestar del trabajo que el empleado realiza por periodos largos de tiempo. Con ello, el reconocimiento trata de frenar la hostilidad –de manera temporal– que el empleado percibe al ser evaluado y amenazado con una mala evaluación, pérdida de parte de sus ingresos y de la sensación de acoso que diariamente recibe.

Es posible que este tipo de actos de acoso, vigilancia, castigo y salario moral sean parte de diversos centros de trabajo, sin embargo, se debe visualizar que no es posible reconocer a un empleado y lograr que se realice de manera personal con tan sólo un papel impreso con su nombre. Esta es una irresponsabilidad empresarial, sería mejor que se reconociera de manera económica el esfuerzo de empleados que mantienen las acciones y metas que un trabajo espera de ellos, así al menos se apoyaría su estabilidad económica.

Sin embargo, este tipo de actos baratos como entregar un papel con un nombre frente a diez o veinte personas, son actos completamente necesarios para mantener el acoso, la disciplina y el control sobre los empleados que laboran en este tipo de centros de trabajo. Así se mantienen las condiciones que permiten que las empresas tengan mayores ganancias, al tener empleados callados y dóciles reconocidos de vez en cuando.

Durante este capítulo se expusieron algunas de las corrientes empresariales que inspiraron la forma en la que actualmente se capacita al personal de esta mensajería, Igualmente se expuso cómo se capacita a los empleados antes de que empiecen a realizar

sus actividades en este centro de trabajo. También se mencionó cómo se relacionan la capacitación, evaluación, premio y el castigo sobre el desempeño del empleado. Además de cómo desde el punto de vista del evaluador o de la empresa, el empleado puede sentir el acoso sobre su persona o sobre su trabajo. Para continuar con esta tesis, en el siguiente capítulo se presentarán diversos puntos que hacen que la formalidad de las evaluaciones estrictas y el acoso constante puedan tambalear, en medida de las circunstancias. De esta forma se expondrán los siguientes temas; Conflictos, rumores, resistencias y el robo.

# CÁPITULO III

## TIPOS DE CONFLICTOS Y SUS RESISTENCIAS

### I Diferencias y conflictos

*Cerebro, nervios, músculos, sentidos, saberes, emociones, subjetividad, modos de relación con otros, son las tantas facultades que condensa esta mercancía tan bendita (fuente de plusvalor) como maldita (fuente de resistencias) para el capitalista. Poner a trabajar dichas facultades subordinadas al proceso de valorización capitalista transforma al lugar de trabajo en un terreno de disputas.*

Paula Abal Medina<sup>92</sup>

En este capítulo se pretende presentar algunas formas de relacionarse entre los empleados de la empresa, relaciones que no siempre son encaminadas a la buena voluntad. Me refiero a la relación que existe entre los encargados y los trabajadores, que no siempre coinciden en las formas de pensar, trabajar y actuar mientras realizan sus actividades laborales. También se tratará de exponer algunas formas de resistencia que existen en este tipo de empresas en las que no se produce ningún bien material, donde la única forma de trabajo es el movimiento de los paquetes, mediante rutas y cómo es que estos procesos son influidos por las actitudes que los empleados mantienen frente a los jefes, las reglas y el cumplimiento de sus actividades. También se abordará la pregunta ¿qué es la resistencia?, por otra parte, se ejemplificará cómo algunos conflictos o pugnas internas se han llevado a cabo en este lugar de trabajo. Igualmente, se podrá exponer cómo las resistencias en estos lugares se pueden dividir entre verbales o físicas. Además, se presentarán algunas de las consecuencias que llegaron a tener algunos de los casos de resistencia descritos.

---

<sup>92</sup> Paula Abal Medina, “Una aproximación teórica al fundamento de las resistencias en la relación capital-trabajo”, p 8.

## II El rumor, la pugna y la resistencia

Como ya se ha mencionado, esta empresa lleva a cabo un proceso de capacitación enfocado en el adiestramiento mental y físico de manera intensa. Basándose principalmente en la memorización de conductas definidas, por ejemplo, cómo manejar –de manera general–, cómo pararse para levantar o bajar un paquete y hasta se sugiere cómo vestir, comer o dormir para ir a trabajar. Pero a pesar de que existe una conducta “correcta” para realizar el trabajo, en realidad no es así como siempre sucede. En ocasiones es común darse cuenta cómo no se siguen al pie de la letra estas normas estrictas de trabajo. Por ejemplo, no siempre se doblan las rodillas para levantar una caja. Este tipo de acciones, que con frecuencia se pueden observar, significarían para la empresa un acto de desobediencia que podría tener consecuencias<sup>93</sup>. Así mismo, si un empleado normalmente no dobla las rodillas para levantar o bajar un paquete, sin duda se le llamará la atención. Pero si después del regaño continúa sin seguir el procedimiento solicitado, se le obligará a llenar una hoja llamada “carta compromiso”<sup>94</sup>, donde el empleado se compromete a no continuar con la desobediencia. Pero ¿qué pasaría si el trabajador(a) no hicieran caso, tanto al supervisor como a la hoja firmada?, siguiendo el reglamento de disciplina, el empleado deberá firmar nuevamente otra carta compromiso. De no atender la solicitud nuevamente, se le hará firmar un aviso de suspensión de un día de trabajo sin goce de sueldo. Al firmar tres cartas compromiso el empleado será suspendido un día de trabajo, pero de no haber corregido la “indisciplina” después de la suspensión, el empleado es despedido<sup>95</sup>. Lo anterior demuestra que se trata de mantener un orden que no perturbe el movimiento de los paquetes, debido a que un empleado lesionado o ausente no mueve los fardos. Con ello, el empleado no estaría manteniendo la logística de movimiento. Por estos motivos se prioriza la disciplina no sólo de los actos de pérdida o robo de paquetes, sino para continuar con los movimientos del cuerpo en el trabajo. Por

---

<sup>93</sup> Anteriormente se mencionó que entre empleados se regañan o reclaman por la falta de cumplimiento a las reglas laborales, y es correcto. Sin embargo, se regañan debido a que no siempre se siguen estos lineamientos. Por ello, es común observar este tipo de escenas, por una parte, la resistencia a seguir las reglas y por otra, los regaños entre empleados por no seguir lo que se pide al interior del trabajo.

<sup>94</sup> Este formato es básico, únicamente menciona la fecha, el domicilio del centro de trabajo y el empleado lo llena con su puño y letra explicando qué fue lo que hizo o no hizo y por qué. El documento termina con el nombre y firma del empleado.

<sup>95</sup> No puedo confirmar esta información, ya que a pesar de estar escrita en los lineamientos no se sabe de algún despido por “indisciplina” después de una suspensión. Por lo que no se puede afirmar que la empresa realmente sigue esta regla.

otra parte, se considera una indisciplina el no atender las reglas de trabajo. Estas desobediencias para la empresa son directamente actos de rebeldía que la mayoría de los empleados llevan a cabo con regularidad. Por otra parte, el no llevar un calzado adecuado –que proteja los pies en la suela, puntas del zapato y el talón– al igual que no doblar las rodillas al agacharse por un paquete, desde mi punto de vista son formas de resistencia. Estas son actitudes comunes; de vez en cuando se observa a algún empleado que trae zapatos sin protección al frente<sup>96</sup> o en su defecto tenis que protegen la suela o el talón pero que sí tienen casquillo al frente.

Estas acciones constantes por parte del personal son reflejo de una resistencia que es común encontrar en los centros de trabajo. Por una parte, el agacharse y doblar las rodillas por cada caja que se toca o debe mover, representa un esfuerzo físico importante durante la jornada laboral. Por lo que se evita hacerlo cada vez que se toma un envío y el trabajador sólo se agacha en algunos casos en que el paquete sea cómodo para el cuerpo o en los que no deba agacharse demasiado. Por otra parte, es comprensible que se trate de evadir la acción de flexionarse para mover paquetes, ya que con ello se evita el cansancio al final de la jornada laboral. Esto es tan sólo una parte del conflicto existente entre la exigencia laboral y las acciones de pugna de los empleados, es decir, la batalla entre lo que la empresa exige que suceda –seguir el reglamento y capacitación– y lo que el empleado trata de obedecer o seguir según le convenga.

Por otra parte, existen otro tipo de exigencias que no tienen que ver con la logística, pero sí se relacionan con la constante preparación que deben llevar a cabo los empleados con mayor jerarquía o responsabilidades. Con ello, se pretende que estos sean empleados con cierto tipo de “cualidades”, y si no lo son, se deben formar mediante la capacitación y entrenamiento empresarial. Dentro de las “cualidades” que se buscan dentro de este tipo de centros de trabajo se encuentra la búsqueda de personal de “alto rendimiento”. Es decir, personal encargado que cargue con todo el peso y responsabilidad del trabajo y que sean capaces de lograr que los empleados a su cargo terminen su trabajo lo más pronto posible. Si hay empleados que son responsables de la guía de los empleados y de supervisar que el trabajo sea terminado, en teoría son “empleados valiosos” para la empresa. Al respecto, existe un libro que trata de presentar una línea discursiva en la que se describen las cualidades de estos empleados de alto perfil, es decir, empleados

---

<sup>96</sup> Por reglamento de trabajo se solicita al empleado utilizar zapatos con protección en suela, talón y punta. Principalmente calzado de piel para proteger de objetos filosos o astillosos.



excelentes con diversas cualidades, con valor laboral, características que benefician el cumplimiento de tiempos y procesos. El texto pertenece a los psicólogos Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, quienes presentan una idea general de lo que se busca y espera de los empleados:

Reconocer la importancia del desarrollo de las aptitudes interpersonales de los gerentes se relaciona estrechamente con la necesidad que tienen las organizaciones de reclutar y conservar empleados de alto rendimiento. No obstante, las condiciones de mercado, los empleados extraordinarios siempre escasean... Un estudio nacional sobre la fuerza laboral de Estados Unidos descubrió que los salarios y prestaciones no son las razones principales por las que a las personas les gusta su trabajo o permanecen con su patrón. Tiene mucha más importancia la calidad del trabajo del empleado y el apoyo del ambiente laboral<sup>97</sup>.

En resumen, según la cita anterior, la principal actividad de los gerentes sería la búsqueda de personal de “alto rendimiento”, personal que, según afirman, es escaso. Pero también afirman que el trabajador de menor jerarquía “no trabaja por el dinero” y que el trabajador se presenta al centro de trabajo con la finalidad de tener un trabajo donde su desempeño sea de calidad, con un buen ambiente laboral y principalmente se trabaja para seguir a un líder ejemplar. Claramente es una idea muy alejada de la realidad, ya que todos los trabajadores se presentan a laborar con la finalidad de cobrar un salario para poder mantener, aportar o apoyar los gastos del hogar. Considero que este tipo de visión se encuentra sesgada y romantiza la capacidad de gerentes y directores, presentándolos casi como héroes que los empleados deben admirar y seguir ciegamente. Al mismo tiempo, no se considera que los empleados compiten uno contra el otro, con sus posibilidades y límites. Es decir, los empleados trabajan por un sueldo, pero para conseguirlo podrían soportar a un jefe despótico –en caso de no tener otras opciones de ingreso–. Y por el otro lado, la empresa podría soportar a un empleado poco dócil y rebelde a cambio de que termine sus actividades y le permita ganar dinero.

Por otra parte, sí es verdad que debe existir una relación tanto laboral como social entre empleados y empleadores. Dicha relación depende de diversos factores como son el salario, el tiempo de la jornada laboral, las prestaciones, el pago puntual de salarios, un buen trato entre encargados y empleados y una buena o mala dirección por parte de la empresa. Sin ser menos importante el aspecto social de esta relación que es, al mismo

---

<sup>97</sup> Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, “Comportamiento organizacional décimo tercera edición”, p.32

tiempo, una relación de poder. Una forma de percibir esta relación es la que propone James Scott en su libro *Los dominados y el arte de la resistencia*:

“el poder de las formas sociales que se manifiesta en las reglas de etiqueta y de cortesía exige muchas veces que sacrifiquemos la sinceridad para tener relaciones tranquilas con todos aquellos con que entramos en contacto. Nuestra prudente conducta puede tener, a su vez, una dimensión estratégica: esta persona ante la cual nos comportamos como no somos quizá posea la capacidad de hacernos daño o de ayudarnos en alguna forma. George Eliot no estaba muy equivocada cuando decía que “no hay acción posible sin un poco de actuación”<sup>98</sup>.

Las relaciones basadas en la obediencia absoluta a la normativa empresarial no son intrínsecas a las relaciones entre los empleados, los encargados, la empresa y sus reglamentos, es decir, el empleado no sigue de manera ciega el procedimiento, menos aún si no le conviene seguirlo. Igualmente, en este tipo de lugares de trabajo, si comparamos las formas de control laboral como la hipervigilancia y el control –en las manifestaciones anteriormente descritas– con las formas de trabajo del siglo pasado, se podría percibir un cambio ideológico, en el cual se trata de controlar no sólo el desempeño en el trabajo, sino que al mismo tiempo se trata de intervenir en la subjetividad del empleado. Es decir, ya no se controla con vigilancia y castigos, sino también con sonrisas y aplausos. Al respecto Paula Abal Medina menciona que:

El nuevo management y las formas contemporáneas de organización del trabajo han posibilitado superar la “última frontera del control” (Ray, 1986). La subjetividad ha sido colonizada, la identidad laboral y empresarial se han fusionado, la internalización de la mirada se ha completado ... En una suerte de afirmación invertida, otro núcleo de bibliografía hallaba las resistencias en un sinnúmero de prácticas: el chiste, la parodia, la ignorancia simulada, la ironía, el escepticismo, la falsa sumisión, la sobreactuación de lo esperado, la indiferencia y hasta el cinismo. Los lugares de trabajo hasta entonces constatados en sus silencios y clausuras resurgían ahora desde esta perspectiva plagados de expresiones de disidencias y de micro-luchas<sup>99</sup>.

Por ello, las relaciones laborales son más complejas ahora que en el siglo pasado, debido a que se incorporaron diversos mecanismos que tratan de controlar las emociones de los empleados. Es decir, los nuevos tipos de gerencia o *management* se han enfocado cada vez más en el control subjetivo del empleado. Por ejemplo, el concepto del *empelado*

---

<sup>98</sup> James Scott, “Los dominados y el arte de la resistencia”, p.24.

<sup>99</sup> En Paula Abal Medina, “Una aproximación teórica al fundamento de las resistencias en la relación capital-trabajo”, pp. 9 y 10.

*de alto rendimiento* o del *líder* que organiza y guía a los empleados. Por otra parte, es habitual que los supervisores o personal de confianza de la empresa realicen acciones para detectar personas poco confiables. De la misma forma en que los empleados en general juzgan si el encargado es de fiar o no. Esto se puede ejemplificar en situaciones en las que se prueba la confianza que podría existir entre compañeros. Durante una plática con el supervisor<sup>100</sup> comentó que en el año 2022 realizó un experimento para saber si una persona con la que debía trabajar era *de fiar*, mencionando que si alguna persona no pasa la prueba se le denomina “la oreja”, es decir, una persona que no es confiable. En la empresa el término oreja es un concepto pícaro que tiene algunos sinónimos, por ejemplo, el pozole –por tener *oreja, lengua* o *el pájaro en el alambre*–. Igualmente sería una persona que filtra información hacia cualquier dirección. Dicho de otra manera, “la oreja” es un chismoso. Este individuo comparte lo que ve y escucha con compañeros de igual o menor jerarquía, pero principalmente tiene como prioridad el expresar cualquier hecho relacionado con el incumplimiento de alguna actividad asignada de otro empleado o con algún evento fuera del reglamento de trabajo, además de comunicarlo preferentemente al personal jerárquicamente superior.

Por ejemplo, el supervisor realizó una prueba para identificar a un “chismoso” en su entorno, para ello probó la lealtad de un chofer que en su perspectiva era un empleado que pretendía ascender laboralmente a auxiliar de supervisor. Este intento de subir al siguiente puesto laboral se mostraba –a los ojos de mi interlocutor – comenzó por realizar halagos al gerente, ya que le realizaba cumplidos y le llevaba regalos de manera constante. Se aclara que los halagos son directamente al aspecto físico o a las capacidades de liderazgo o trabajo. En un par de ocasiones pude ver como se adulaba al gerente, lo penoso es ver cómo estas frases básicas –ejemplo, “oye jefe, que bonita está esa camisa, ¿dónde la compraste?”– hacen efecto. Se percibe cómo, al ser recibidos, cambia la postura y el ánimo del halagado. Aunque los regalos eran muy básicos y baratos, por ejemplo, un café, un sándwich, etcétera. Estos halagos y regalos habían sido notados por el supervisor mencionado. Por ello, decidió probar hasta dónde llegaría este individuo por la atención del gerente. Por ello, aprovechó un momento en el cual se encontraban solos –el empleado y el supervisor–, entonces tomó un envase con gel antibacterial y vació de más en sus manos, tomó el chaleco que es parte del uniforme de otro supervisor y dijo en voz alta “me voy a limpiar en el chaleco de este güey”. Hizo una simulación de limpieza en la

---

<sup>100</sup> Informante para este trabajo con más de 27 años en la empresa.

prenda y se fue, al día siguiente el dueño del uniforme se acercó y le reclamó, por lo que se sirvió a explicarle que no se había limpiado el gel en la ropa, que sólo quería descubrir al soplón y que ya lo había encontrado. Igualmente, le pidió revisar su chaleco para confirmar que no tenía manchas, suciedad o algún tipo de daño. Con ello, comentó en la plática que le daba gusto saber con quién podía hablar libremente y con quién no.

Como resultado de este experimento, varios empleados de supervisión comenzaron a realizar *la prueba de la oreja* a este empleado, el mismo número de veces que falló las pruebas de sus compañeros<sup>101</sup>. Asimismo, el empleado *–la oreja–* comenzó a notar cambios en el comportamiento de supervisores y compañeros. Con el tiempo, este empleado fue identificado como “el chismoso” por todo el grupo. Pero de igual forma, continuaba compartiendo información de sus compañeros, y esta vez directamente con el gerente. Como resultado de lo anterior, el empleado ya no es aceptado en ninguna conversación a menos que sea necesario –por ejemplo, en juntas matutinas–. “El chismoso” sabe que sus compañeros no lo aceptan, por lo que se ha quejado en algunas ocasiones con el equipo, comentando que no entiende por qué nadie le quiera hablar o le han dicho que es un chismoso. Claro, si lo acepta abiertamente podría ser segregado por completo o tal vez podría llegar a ser agredido por algún empleado al que delató, considerando que seguramente el gerente tratará de proteger a su informante.

Como puede verse, los rumores forman parte de un entramado en el que participan casi todas las jerarquías de la empresa. Considero que no participan todos los rangos, debido a que, generalmente, la dirección de la empresa no está involucrada y desconoce lo que sucede en estos casos. A este respecto, James Scott analiza los rumores como vehículos que sirven para los empleados jerárquicamente más vulnerables y advierte lo siguiente: “sugiero que interpretemos los rumores, el chisme, los cuentos populares, las canciones, los gestos, los chistes y el teatro como vehículos que sirven, entre otras cosas, para que los desvalidos insinúen sus críticas al poder al tiempo que se protegen en el anonimato o tras explicaciones inocentes de su conducta”<sup>102</sup>.

Hay otro tipo de conflictos que se producen alrededor de la vigilancia corporativa, que es parte fundamental del movimiento de paquetes, ya que, si no se vigila, el proceso de distribución podría detenerse. Al respecto, como ya se expuso, se establecen diversos tipos de capacitación, visualización y compactación de información, vigilancia con

---

<sup>101</sup> Supe de dos eventos más, el primero, en donde acusó a un chofer por no entregar correctamente un paquete y otro en donde le comentó al gerente que un supervisor hablaba mal de él.

<sup>102</sup> James Scott, “Los dominados y el arte de la resistencia”, pp.21 y 22.

diversos instrumentos e instancias de apoyo como son las cámaras, vigilantes, gerentes y supervisores. Dentro de esta vigilancia existen otras formas de generar control, de manera que el empleado incorpora otras formas de trabajo que tienen que ver directamente con la subjetividad. Estos aspectos impactan las perspectivas subjetivas de los empleados, lo cual puede dar lugar a generar situaciones de conflicto. Considero que, en mayor medida, estas actitudes son aquellas que pueden tomar los trabajadores con algún tipo de rango o jerarquía en el lugar de trabajo, al mismo tiempo pueden provocar diversos tipos de competencia al interior de la empresa. Estos conflictos son una amalgama entre “el empleado valioso”, “el rumor” y “el liderazgo”, se explicará más adelante.

Por otra parte, los nuevos *management* incorporan o redefinen las capacidades del empleado de valor, donde se pide al empleado fe ciega a los procesos de trabajo y a los supervisores o gerentes. También el encargado debe mostrar el camino a los subordinados de manera firme y decidida. Lo contempla con actitudes y cualidades<sup>103</sup> a las que llaman “liderazgo”, que en el mundo empresarial se define de la siguiente manera: “El estilo de liderazgo se refiere al patrón típico de conducta que adopta el líder o el directivo con el propósito de guiar a sus trabajadores para que alcancen las metas de la organización. El estilo está basado en las experiencias, el género, la educación y la capacitación y en el estímulo que motiva al líder en diferentes circunstancias”<sup>104</sup>. Entonces, *el liderazgo* es presentado como una palabra rimbombante que engrandece al responsable de cierto número de personas, al mismo tiempo que entrega mayores responsabilidades al empleado que tiene algún tipo de encomienda sobre otros empleados, encaminándolo sin importar la forma a cumplir con sus actividades diarias. Al respecto, José Antonio López y Jaime Alberto Beltrán, presentan al liderazgo como uno de los rasgos que provocan un ambiente laboral con mejores o peores entornos de trabajo, saludables o nocivos para el desempeño de los empleados; en su artículo se señala lo siguiente:

Como las que se manifiestan en la vida cotidiana, en general, y en los ámbitos específicos del maltrato infantil, de la violencia familiar y en la de género, las diversas modalidades de violencia en el trabajo incluyen actitudes, gestos y comportamientos antisociales que han sido considerados, durante mucho tiempo y en la mayoría de los lugares, como expresiones “culturales” tolerables, disculpables, casi “naturales” y “normales”. En los

---

<sup>103</sup> Las cualidades laborales son vistas por las nuevas formas capitalistas como virtudes innatas que deben tener todos los empleados. Aunque esta aspiración se encuentra muy lejos de la realidad, ya que la mayoría de los empleados no se encuentran preparados para lo que se espera del mismo, por ejemplo, hay supervisores a los que les da miedo hablar en público o gerentes que no saben nada sobre las actividades que realizan sus subordinados.

<sup>104</sup> José Antonio López y Jaime Alberto Beltrán, “Incidencia del estilo de liderazgo en la violencia laboral en pymes de la Comuna Once de Medellín, Colombia”.

últimos tiempos, una progresiva sensibilización, concienciación y movilización social ha contribuido decisivamente a la problematización de las múltiples modalidades de maltrato laboral como cuestiones graves, urgentes, públicas y relevantes desde los puntos de vista social, político, jurídico, cultural, económico, organizacional y psicológico<sup>105</sup>.

Esta perspectiva crea una dimensión que se trata de ocultar: el liderazgo empresarial en su mayoría es violento contra los trabajadores, es una violencia activa tanto de facto, de palabra y de omisión<sup>106</sup>. De esta manera, podemos advertir cómo, a menudo, en la vida laboral de muchas empresas, la violencia es enmascarada bajo la idea de “liderazgo”. Las decisiones respecto a cómo, cuándo y dónde se dan las indicaciones laborales a los empleados, provoca polarizaciones en los entornos laborales. Por ello, la mezcla entre el empleado de valor, el rumor y el liderazgo, pretenden formalizar un entorno agresivo para los empleados. Es decir, el obrero no puede ser líder, no puede opinar a menos que lo haga en forma de rumor. Por ejemplo, si se reflexiona acerca de una indicación –orden de trabajo– proporcionada por un supervisor o gerente presentada al personal de mala gana, con saña o con afán de perjudicar, sin duda podrá generar un entorno de molestia. Pero el enfado no queda ahí, en mi experiencia como empleado, podría ser que un trabajador cumpla con sus actividades a pesar de aguantar los constantes malos tratos por parte de los encargados. Pero, en algún momento, el empleado buscará la forma de evitar ese entorno y, si puede, tratará de desquitarse. Al respecto, en la mensajería hay un supervisor con más de 25 años de trabajo en la empresa. Este empleado no lleva una buena relación con casi ningún empleado, por lo que la mayoría de los conductores, operadores generales y administrativos tratan de no estar en presencia del supervisor o en caso de ser necesario mantener el contacto al mínimo. Así que, en diversas ocasiones, se han presentado acontecimientos donde empleados a su cargo evitan su presencia y lo han expulsado de centros operativos. Para exponer este tipo de relaciones laborales conflictivas se presentarán algunos ejemplos.

Primer ejemplo, en este caso un empleado trató de dañar la subjetividad de un supervisor, el evento se dio en el mes de septiembre del 2022, cuando el supervisor tomó vacaciones durante las fiestas patrias. En tan sólo 3 días, un conductor que tenía problemas de manera personal con el responsable organizó una comida para todos. Con una simple cooperación de 90 pesos por persona, trajo para la comida 250 tacos de

---

<sup>105</sup> Ídem.

<sup>106</sup> La violencia enmascarada como liderazgo se esconde detrás de la evasión, desconocimiento e infligiendo las leyes laborales.

canasta, refrescos, platos, vasos, servilletas y un pastel para celebrar 25 años de servicio de uno de sus compañeros –con una amistad larga entre ellos–. Esta reunión fue en el interior de la bodega en Iztapalapa, con la participación y autorización del empleado que jerárquicamente se encuentra de apoyo y relevo del supervisor, es decir, su auxiliar. El evento transcurrió con el conocimiento de que no estaría el supervisor y que el ambiente laboral sería más relajado, la sorpresa fue que en realidad eso pasó. Fue una reunión de aproximadamente hora y media al finalizar las actividades del centro operativo, es decir, a las siete treinta de la tarde.



**Evento de festejo sin supervisor, fotografía propia.**

Además, se contó con la participación de 20 empleados, casi todos los integrantes del área de trabajo. Entre bromas, plática y comida se reunieron los conductores, operadores generales, administrativos y el auxiliar, pero sin la presencia del supervisor. Al parecer una comida normal, pero con una disputa personal de fondo. Al lunes siguiente no se habló del evento, ya que el supervisor no tiene la simpatía de la mayoría de los que trabajan con él. Por otra parte, ese mismo día por la mañana, se llevó a cabo la reunión laboral de cada mañana, en cuanto el supervisor se presentó frente a todos en la junta laboral diaria, se notaba que se encontraba molesto por el evento. Aunque no dijo nada al respecto, se percibía que se había enterado y no le había gustado la reunión; tal vez por orgullo, no comentó nada al respecto.

Se debe explicar por qué el liderazgo puede producir conflictos y enfrentamientos entre encargados y subordinados. Para José Antonio López y Jaime Alberto Beltrán, el liderazgo tiene diversos factores que definen y perjudican el entorno laboral, por una parte, la conducta del líder o encargado<sup>107</sup>, es decir, lo relacionado con la actitud que se adopta frente a los empleados, la motivación que se aporta al equipo de trabajo, la lógica en las indicaciones, la gestión administrativa, los intereses personales, los intereses colectivos, la convivencia entre compañeros –el sentir colectivo, discusiones y confrontaciones– y el espacio relacionado con el ambiente socio-cultural. Finalmente, se menciona al liderazgo “inadecuado”, el cual es un factor directo de conflicto, ya que tiene relación directa con las relaciones de poder centralizadas en la vigilancia, el control disciplinario desmedido, las actividades confusas y contradictorias. Además de la represión de ideas y de creatividad para resolver problemáticas de las actividades laborales<sup>108</sup>.

Segundo ejemplo, este mismo supervisor hace un par de años tuvo la asignación –como oportunidad de crecimiento laboral–, de la tarea de capacitar o cubrir vacaciones a gerentes de nuevo ingreso. Para ello debía viajar constantemente por diversos centros de trabajo en México, cubriendo periodos de una a tres semanas, dependiendo las vacaciones, actividades o avance de la capacitación. Durante estos viajes se comenzó a escuchar que cuando capacitaba a los gerentes lo hacía de manera arrogante, al mismo tiempo exponía el mal trabajo de los choferes de ruta. Para nadie fue una sorpresa, ya que es la forma común en la que trabaja esta persona. Sin embargo, después de un par de meses, tuvo una discusión con el gerente de la sede en Querétaro. Como resultado, el gerente informó que no recibiría nuevamente al supervisor, ya que no trabajaba de manera en la cual pudiera aprender algo nuevo. En el mismo mes, el supervisor llegó a Guadalajara –para esta mensajería es el tercer centro más grande de México– a cubrir vacaciones del gerente del lugar, sin embargo, los conductores ya sabían cómo sería la convivencia con el encargado durante la semana, por lo que se juntaron y le impidieron la entrada al centro de trabajo. Un mes después, el supervisor llegó a Monterrey –segundo centro más grande– en donde ya había estado y ahí un par de choferes le amenazaron con golpearlo, por lo que el supervisor tuvo que reportar la situación. En resumen, en nueve meses que duró su asignación, ya lo habían vetado de Querétaro y Guadalajara, además,

---

<sup>107</sup> En este punto se refieren a la gerencia o supervisión.

<sup>108</sup> Véase, José Antonio López y Jaime Alberto Beltrán en texto “*Incidencia del estilo de liderazgo en la violencia laboral en pymes de la Comuna Once de Medellín, Colombia*”.



lo amenazaron en Monterrey. Por estas razones, la dirección de la mensajería decidió ya no enviarlo a ningún centro operativo. Con ello, este encargado perdió la oportunidad de crecimiento, debido a su arrogancia y falta de empatía por el trabajo del personal jerárquicamente superior e inferior.

En los ejemplos anteriores se mostraron dos aspectos: primero, que sin importar la jerarquía, un empleado puede generar interrupciones laborales, ya sea por su forma de trabajo o por las implicaciones subjetivas de su entorno. Interrupciones que en el caso de la logística detienen el proceso de movimiento, debido a que los encargados de perpetuar el movimiento hacen lo contrario. Segundo, que un empleado puede ser ofendido constantemente sin que esto signifique que aguantará ser vejado siempre. El caso anterior podría mostrarse como una forma de resistencia, pues un empleado organizado puede hacer un frente común con otros empleados e impedir el acceso a otro empleado con mayor jerarquía, intimidarlo al punto de que el superior jerárquico no pueda realizar sus labores. Este caso es un ejemplo de que con el tiempo las ofensas podrían ser inaguantables. No trato de romantizar las resistencias, se intenta presentar casos que ejemplifiquen que afortunadamente el resistir es posible en algunos casos. Al respecto de las ofensas James Scott las define de la siguiente manera:

Un individuo que es ofendido puede elaborar una fantasía personal de venganza y enfrentamiento, pero cuando el insulto no es sino una variante de las ofensas que sufre sistemáticamente toda una raza, una clase o una capa social, entonces la fantasía se puede convertir en un producto cultural colectivo. No importa qué forma toma (una parodia fuera del escenario, sueños de venganza violenta, visiones milenaristas de un mundo invertido): este discurso oculto colectivo es esencial en cualquier imagen dinámica de las relaciones de poder<sup>109</sup>.

Si bien James Scott se refería, en su análisis, a un entorno social en el que prevalecían relaciones sociales cercanas a la esclavitud, su idea de que la ofensa puede derivar en formas colectivas de resistencia se aplica a la realidad laboral empresarial que a mí me interesa analizar. Quisiera ahora comprobar si estas ofensas pudiesen ser devueltas a los agresores. Para ello, se presentará el caso de un correo que causó diversas consecuencias. A continuación, se presenta un ejemplo de este tipo de resistencias laborales que ocurrió en marzo del 2022. Un día, alrededor del mediodía, llegó un correo

---

<sup>109</sup> James Scott, “Los dominados y el arte de la resistencia”, p. 32.

masivo y anónimo<sup>110</sup>, este escrito fue enviado a personal responsable, es decir, a directores nacionales e internacionales, gerentes nacionales, supervisores, administrativos y empleados en general. Además, fue entregado al personal operativo con algún tipo de actividad en equipo de cómputo. En este escrito se explicaba, detallaba y exponían actividades “no permitidas” o “castigadas por el reglamento interno de la empresa”. En el e-mail se presentaban tres puntos importantes: primero, eventos relacionados con una supervisora de un centro operativo en el municipio de Naucalpan en el Estado de México, a esta encargada de área operativa –entrega y recolección de paquetes– se le acusaba de tener relaciones personales beneficiosas respecto a conductores de ruta que habían tenido accidentes vehiculares no reportados. Es decir, por amistad o compadrazgo los accidentes no habrían sido reportados ni evaluados por personal de seguridad o encargados de las pérdidas o robos de la empresa<sup>111</sup>. Igualmente, se le acusó de no ser profesional respecto a sus actividades y mantener preferencia con ciertos *drivers*, es decir, a algunos se les daba menos trabajo que al resto de rutas. Segundo, se acusaba a un supervisor del almacén de Iztapalapa de permitir que el personal cercano o “consentido” para él, faltaran a labores casi los días que querían, sin que esto fuera reportado al área de nóminas, por lo que estas faltas no eran descontadas del salario de estos empleados. Igualmente, se exponía que este supervisor tenía actitudes poco profesionales con empleadas principalmente jóvenes, en las cuales no le importaba tener actitudes de acoso de tinte sexual durante la jornada laboral y al interior de las instalaciones del centro operativo. De este punto, puedo mencionar que escuché algunas quejas de compañeras de trabajo que comentaban que este supervisor las invitaba a salir o se ofrecía a llevarlas personalmente hasta su hogar. Con respecto al acoso público, era normal que un supervisor hablara con regularidad con el personal, aunque sí llegué a notar en un par de ocasiones que cuando mantenía pláticas con las compañeras, ellas se notaban un tanto incómodas, tal vez por la conversación. Pero el acoso existía y era tolerado por recursos humanos. De esta forma, las relaciones laborales en la empresa suelen estar marcadas por el acoso sexual contra las mujeres trabajadoras. En este caso los conflictos laborales tienen una marcada dimensión de género.

---

<sup>110</sup> El correo fue enviado indiscriminadamente a diversas áreas y personal sin importar la jerarquía, en el correo había copia para setecientas treinta personas.

<sup>111</sup> Todos los accidentes son evaluados para determinar si el empleado tuvo responsable del accidente o fue causado por un tercero. Este proceso de evaluación es obligatorio para cualquier tipo de percance.

Hagamos un paréntesis en este punto del correo respecto de esta acusación de acoso acerca del supervisor. Pude conversar –unos meses antes del correo– con un policía encargado de la vigilancia al interior del almacén. En la plática me comentó que había una joven trabajadora -de entre 18 y 20 años- que le gustaba al supervisor y con la cual hablaba constantemente. Esta joven ya había rechazado invitaciones del encargado, por lo que había estado molesto. Unos días después, el personal tuvo que hacer tiempo extra por exceso de trabajo, y comenzaron los juegos –habituales– entre el personal, ambiente en el cual es común que se escuche ruido de música a alto volumen, ya que no hay personal administrativo y en ocasiones tampoco supervisores. También es normal que el personal ocasionalmente se haga bromas o se hagan chistes aleatorios acerca del personal que se encuentra laborando o del que no está presente. Durante estas bromas, al personal le pareció gracioso jugar con hojas de papel que debían ser recicladas y con un plástico delgado y transparente<sup>112</sup>, el juego consistía en aventar a los compañeros el papel hecho bolas y con el playo se trataba de inmovilizar alguna parte del cuerpo del más distraído(a). En algún punto de la tarde, la chica mencionada terminó completamente emplayada de los pies hasta el cuello. El problema de esta diversión no se centró en la pérdida de algunas hojas de papel o el gasto de algunos metros de plástico, la dificultad comenzó cuando el vigilante encargado de resguardar el almacén los reportó con el personal de la supervisión y gerencia, por lo que se comenzaron a revisar las cámaras. Posteriormente, pasaron el reporte al supervisor y a recursos humanos. Como consecuencia de este juego se suspendió a la joven emplayada<sup>113</sup>, únicamente a ella. Un par de semanas después la chica presentó un escrito ante el área de recursos humanos donde denunciaba el acoso por parte del supervisor y al mismo tiempo anunciaba su renuncia.

Retomando el correo, como tercer punto se presentaba el caso del gerente de operaciones de la Ciudad de México; se mencionaba que constantemente abusaba psicológica y verbalmente del personal a su cargo, se mencionaba que recurrentemente hablaba con palabras altisonantes a todo el personal, sin importar el puesto o el género. Inclusive se mencionó que una vez un supervisor lo demandó legalmente por un evento en donde lo empujó y trato de golpearlo. Igualmente, en el correo se leía que en alguna ocasión se atrevió a gritarle frente a todos a una joven de recursos humanos por haberle

---

<sup>112</sup> A este plástico se le llama “playo” y cuenta con unas dimensiones aproximadas de 30 metros de largo por 40 centímetros de ancho.

<sup>113</sup> En cuanto escuché esto sentí un tanto de enfado, no por la suspensión, ya que era algo de esperarse por el desperdicio de insumos, sino que, durante la conversación pregunté: “¿cómo, acaso se emplayó sola?, ¿por qué no se fue suspendido todo el equipo?”, ya que consideré que todos eran responsables del juego.

cuestionado por una suspensión de un conductor. Por lo que se podía mostrar que RH<sup>114</sup> le tenía miedo al gerente por la forma agresiva de expresarse y por ello no eran capaces de detenerlo.

Por otra parte, este correo representó una forma directa de dañar al personal de una jerarquía mayor a la mayoría de los empleados. En mi perspectiva, fue una forma muy hábil de hacer dos cosas. Primero, una forma de hacer que los jefes del personal responsable fuesen cuestionados por las acciones de sus encargados, además de un cuestionamiento hecho por todos los que leyeron o se enteraron del correo. Lo importante de este punto es que, tanto jefes como empleados, pudieron enterarse de diversos puntos que se desconocían para la mayoría del personal. Segundo, las consecuencias que tuvo el escrito masivo. Por ejemplo, al principio, pude escuchar a los acusados más cercanos —el supervisor y el gerente—, pude observar y escuchar cómo ambos tomaban con humor y hasta con burla lo escrito en el correo. Los dos utilizaban el mismo tipo de frases, por ejemplo, “¿y qué?, no me hicieron nada” y “de qué les sirvió si nada cambió”. Esto sucedió al principio, después comenzaron algunos rumores, se escuchaba en los pasillos que habría consecuencias, que desde arriba se planeaban cambios y que la decisión ya había sido tomada por personal de muy arriba. La mayoría del personal menospreciaba estas habladurías, decían que no era posible, que estas personas ya tenían mucho tiempo haciéndolo y que seguramente no les pasaría nada, que si ya los habían dejado llegar a tanto con los empleados no sería posible sacarlos de la empresa. Pero, en menos de un año, los dos supervisores acusados fueron despedidos y el gerente fue removido de sus actividades. Este último fue enviado a trabajar en una pequeña oficina en el área automotriz, con tan sólo cuatro empleados a cargo repartidos en dos turnos. El caso del gerente fue algo que nadie esperaba, debido a que los casos anteriores habían sido expulsados del trabajo. El cambio de área del gerente también provocó algunos eventos, la mayoría relacionados con la adaptación del gerente a sus nuevas actividades. Por ejemplo, cuando se paraba en el patio con los choferes de ruta, estos lo ignoraban por completo, aunque les hablara por su nombre. Parecía que había dejado de existir para toda el área. Por otra parte, en una ocasión pude ver cómo llegó un chofer con los mecánicos de automotriz, debido a que tenía una llanta pinchada. El gerente salió y le preguntó al conductor qué hacía en el lugar. A lo que el chofer le contestó de manera despectiva “cámbiame la llanta, llevo prisa”. El chofer se apartó riéndose, y después se burlaba en

---

<sup>114</sup> Recursos humanos.

frente de todos por haberse mofado del gerente, el mismo que había insultado a cualquiera cuando quería, un par de meses después este gerente renunció al trabajo.

Es así como se ejemplifica que algunos tipos de resistencia pueden llegar a tener consecuencias. En estos casos son resistencias con discursos ocultos que salieron a la luz, en su mayoría expresados mediante el anonimato, pero con consecuencias para encargados que mantenían relaciones de poder con subalternos. Igualmente, no se puede dejar de ver que es verdad que las consecuencias no dañaron de manera directa a *la mensajería*, considerando que únicamente se pagaron un par de liquidaciones y el trabajo no dejó de realizarse o cumplirse en tiempo. El objetivo es presentar los ejemplos anteriores y visualizar cómo en algún sentido las empresas son representadas por sus encargados, sin importar la jerarquía, ya sean capaces o incapaces de realizar las actividades que estas “nuevas gerencias” esperan de ellos. De igual modo, se pueden producir situaciones que a largo plazo podrían perjudicar la producción o, en este caso, el movimiento de los paquetes. Todos son responsables de hacer que el trabajo sea terminado y al mismo tiempo evitar que no se pierda tiempo, dinero e insumos. Pero se pueden generar conflictos, ya sea por actitudes, personalidades o simplemente por una mala interpretación de las necesidades laborales. Por otra parte, trato de mostrar cómo los empleados, con algunas herramientas anónimas, pueden desestabilizar –dado el caso– la estructura de la empresa. Al respecto James Scott escribió acerca de la relación entre dominados y dominadores:

Los dominados actúan su respeto y su sumisión al mismo tiempo que tratan de discernir, de leer, las verdaderas intenciones y estados de ánimo de los poderosos, dada su capacidad amenazadora. (...) El dominador nunca controla totalmente la escena, pero normalmente logra imponer sus deseos. A corto plazo, al subordinado le conviene actuar de una manera más o menos verosímil, usando los parlamentos y haciendo los gestos que, él sabe, se espera que haga.<sup>115</sup>

Los ejemplos mencionados pueden mostrar una dimensión de lo que pueden ser las resistencias, o mejor dicho la dimensión escrita o verbal de las pugnas. Como hemos visto la resistencia puede usar diversos entornos, personas y tecnologías para de alguna forma liberar un tanto la presión relacionada con los conflictos. Como se percibió y se confirmó es verdad que las resistencias basadas en el rumor, constantemente se dan desde

---

<sup>115</sup> James Scott, *Los dominados y el arte de la resistencia*, pp.26y 27.

el anonimato, sin que esto disminuya la intención de resistir y, si se puede, menospreciar o dañar al dominador.

### III Es hurto o compensación.

En el apartado anterior se presentó cómo algunos tipos de resistencia pueden causar conflictos al interior de los centros de trabajo. Sin embargo, no se puede dejar de pensar ¿qué pasaría si la resistencia no fuera verbal o escrita?, la respuesta a esta pregunta estaría relacionada con todos aquellos actos que tienen que ver con la dimensión de la resistencia, ya sea de manera provocada o involuntaria. A continuación, se presentarán tres ejemplos de los cuales uno fue provocado y dos más fueron intencionales. Esto con la finalidad de visualizar las formas más materiales de la resistencia.

El primer ejemplo es un caso que viví de manera personal. En agosto del 2017 realicé una llamada telefónica para acordar un punto de encuentro para la entrega de paquetería del medio día, lugar planeado entre el supervisor y un conductor; este día pasé uno de los peores momentos de mi vida laboral –aunque no fui el único en sufrir estos hechos–. En el momento en el que le preguntaba al chofer dónde sería el lugar de la reunión para pasar carga a la ruta, mi compañero me dijo “espérame, están agarrando a balazos al guardia” y colgó la llamada.



imagen de diario en línea El Universal<sup>116</sup>.

<sup>116</sup> El Universal, diario en línea, “Abaten a presunto ladrón durante robo de camioneta de paquetería en Neza”.

El protocolo menciona que en estos casos se debe avisar al gerente para que se active una cadena de información, en la cual se revisan las causas, daños, pérdidas o lesiones de los empleados. Estos pasos se realizan durante o después de una lesión, asalto, acto vandálico, avería o choque. El inconveniente de este caso fue que yo tampoco entendía qué estaba pasando, pasé de hablar de trabajo –de manera común– con un compañero a colgar para avisar sobre una balacera. En esos momentos, mi principal preocupación era mi colega y el guardia, no así la carga, camioneta o ruta. Por otra parte, al llamar al gerente, me enfadó su reacción. Le llamé por teléfono y le comenté que teníamos un problema serio en la ruta de Nezahualcóyotl y respondió: “¿qué hizo el chofer?”, mi enojo estaba basado en el juicio del gerente. Pensando únicamente en el conductor como un problema, sin escuchar el motivo de la llamada o los hechos. Recuerdo que le grité “no, escúchame, hay una balacera. No sé cómo están”. En este punto, mi respuesta estaba empapada de enojo y preocupación por dos compañeros de trabajo, además de la respuesta del encargado. En ese momento no me importaba que fuera el gerente, mi enojo y frustración permitieron los gritos, lo cual invalidó las jerarquías entre ambos, y el empleado de abajo le gritó al encargado de arriba. Posteriormente, preguntó por la ruta, el nombre del chofer y me pidió llamarlo hasta tener una respuesta. Tardé media hora en comunicarme y, al tomar la llamada, mi compañero se encontraba en estado de shock –obviamente–. Me platicaba que no sabía si el guardia estaba vivo, que lo veía sangrar y que ya había llegado una patrulla, que ya lo estaban revisando, y que había dos asaltantes heridos. Al pasar el tiempo iban llegando las noticias, el guardia herido, pero vivo, y el conductor a salvo. El guardia había recibido cinco disparos de los cuales uno quedó en el brazo izquierdo, un rozón en la mejilla derecha y uno en la pierna izquierda, además de dos disparos detenidos en el chaleco. El conductor, con el susto de su vida. Además, como resultado del desafortunado evento, a pesar de lo que menciona el diario en línea, había dos asaltantes, no uno y ambos fueron heridos por el policía. El primer asaltante falleció en el lugar y el segundo en camino al hospital. El guardia fue trasladado en helicóptero a un hospital en Toluca, donde sobrevivió a las heridas, pero quedó con una discapacidad en las piernas, ya que se sabe que no puede caminar, por ello fue jubilado por la Policía Bancaria Industrial –PBI–, al día del incidente el guardia tenía 22 años. Se debe mencionar cómo algunas circunstancias forman parte de los riesgos de trabajo, tanto física como mentalmente. De la misma forma, este episodio muestra cómo los trabajadores de la mensajería se arriesgan a un asalto,



nadie puede escapar a ser una posible víctima de la violencia que actualmente impera en México.

Como segundo ejemplo, abordemos la siguiente pregunta: ¿qué pasaría si un empleado no se conformara con el salario que recibe? La respuesta parece obvia, sin embargo, es preciso comentar que el hurto es una situación común en los centros de trabajo, no sólo en la mensajería. Es común escuchar, sin importar el tipo de trabajo, que alguien fue despedido por haber robado algo. Cuando se hace la postulación para un puesto laboral y se llega a la entrevista, rara vez se pregunta si hay deudas o si se tiene una situación estable económicamente. Además, actualmente es muy raro o imposible saber de trabajos que pagan bien a todos sus empleados. Es claro que se asume que hay ganas de trabajar, pero no se asume el por qué se busca trabajo, la respuesta es “por dinero”. A causa de esto, hay un desconocimiento empresarial de las aspiraciones y necesidades de los empleados. La necesidad y carencia llevan a la búsqueda de nuevas formas de generar más ingresos, sin importar si son legales o no. No trató de justificar el robo como una compensación, complemento económico o como una venganza contra la empresa, en cambio, señaló que un salario precario es una de las posibles causas que provocan este tipo de acciones en contra de la empresa. James Scott hace las siguientes observaciones sobre el robo:

Otra característica esencial del discurso oculto, a la que no se le ha prestado la suficiente atención, es el hecho de que no contiene sólo actos de lenguaje sino también una extensa gama de prácticas. De este modo, para muchos campesinos, la caza furtiva, el hurto en pequeña escala, la evasión de impuestos, el trabajo deliberadamente mal hecho son parte integral del discurso oculto. Para las elites dominantes, las prácticas del discurso oculto pueden incluir los lujos y privilegios secretos, el uso clandestino de asesinos a sueldo, el soborno, la falsificación de títulos de propiedad. En cada caso, estas prácticas contradicen el discurso público de los respectivos grupos y, en la medida de lo posible, se las mantiene fuera de la vista y en secreto.<sup>117</sup>

Para Scott, las actividades ocultas de los dominados y dominantes, en general pueden llegar a ser ilegales o socialmente no permitidas. Además, hay privilegios ocultos de ambos lados. Actualmente, una empresa podría despedir a un empleado sin muchos motivos o de manera contraria el empleado puede robar a la empresa hasta ser descubierto. Es claro que a ningún centro de trabajo le conviene perder dinero o insumos, ya sea que produzca bienes materiales o no. Por ello, a continuación, se presentarán dos

---

<sup>117</sup> James Scott, *Los dominados y el arte de la resistencia*, p. 38.

casos de empleados que realizaron este tipo de actividades contrarias a sus responsabilidades<sup>118</sup>. El primer caso es de un empleado con dos años de trabajo en la empresa. Como nota, ya tenía un asalto dudoso con pérdidas económicas por un monto de 150,000 pesos, en el cual, en un aparente descuido, fue tomado por sorpresa por dos asaltantes mientras estaba estacionado acomodando su ruta para entrega. Un par de meses después del hurto este empleado comenzó a faltar hasta cumplir con diez días de ausencias. Actos que contradicen la cantidad de inasistencias permitida, se permiten únicamente tres días y al cuarto día de ausencias el empleado podría recibir como sanción el despido. La importancia de estos hechos radica en la sospecha del robo, ya que el empleado era visto constantemente con teléfonos costosos de la misma marca que le habían robado durante el asalto *–Apple–*. Estas sospechas no se confirmaron, sin embargo, se mantenía la idea del “auto robo”, afirmación sostenida por varios supervisores. Con este caso podemos observar cómo un empleado, a pesar de tener opción de poder faltar tres veces cada 30 días, sin recibir salario por cada día sin laborar, y a pesar de tener seguridad social y algunas otras prestaciones, este empleado faltó por diez días a sus labores. A su regreso comentó que tenía problemas personales y que no era su culpa, llegó a decir que lo habían asaltado y secuestrado un par de horas mientras estaba con un primo. Pero no presentó ningún comprobante o denuncia legal ante el gobierno mexicano. Además, el asunto del robo unos meses antes, suscitaba una amplia gama de rumores y malas expresiones de parte de empleados encargados, donde la sospecha principal era la de un supuesto auto robo y la poca confianza que se podía tener en este empleado. Sumando a esto, la ausencia en el trabajo se sanciona con un despido justificado legalmente. Todo ello desprestigiaba al empleado. Después de estos hechos pude hablar con el ex empleado *–justo después de su despido–*, en la charla me explicaba que en el asalto le quitaron sus identificaciones y el celular durante su secuestro. Además, comenzó a recibir amenazas de los ladrones y decidió faltar para ir al doctor a revisar sus lesiones, para tramitar la reposición de sus identificaciones y para cuidarse por miedo a las amenazas. Pero lo que me llamó la atención durante la plática fue que tenía otro teléfono aún más caro que el anterior.

En el segundo caso, se trataba de un empleado<sup>119</sup> sin ningún tipo de problemas laborales relacionado con fallas o mal comportamiento, pero con cuatro faltas en el último

---

<sup>118</sup> Por ejemplo, el cuidar de los paquetes y entregarlos.

<sup>119</sup> El conductor con menor experiencia que nos apoyó con una entrevista y varias pláticas para este trabajo.

año. A mediados de septiembre del 2022, una mañana el compañero fue separado del grupo, se le pidió bajar de su camioneta de reparto y lo llevaron a una sala de juntas en la nave industrial de Iztapalapa para realizar un interrogatorio en presencia de integrantes de diferentes áreas laborales de la empresa –un representante de cada área, recursos humanos, prevención, legal y el sindicato–. Durante la junta le presentaron pruebas que evidenciaban algunos robos, estas pruebas fueron presentadas por el área de prevención donde se le acusaba de “robo hormiga”<sup>120</sup>, se mencionaba que tenía más de tres meses que realizaba entregas de manera incorrecta y premeditada de sobres que contenían tarjetas de crédito de un banco, con las que se realizaban fraudes bancarios<sup>121</sup>. En esta reunión, al principio el chofer comenzó negando las acusaciones, pero conforme se presentaban las pruebas, el avance del tiempo y la presión de las preguntas, el excompañero cedió a la presión y confirmó cómo sucedían los robos. El *driver* entregaba las tarjetas a una persona en específico a cambio de 500 pesos por sobre. Dijo que un día en la ruta se le acercó una persona a la que le entregaba sobres de manera constante, le hizo la oferta y la aceptó. Comentó que sabía que se hacían fraudes con las tarjetas, por lo que la empresa lo despidió ese día sin realizar acciones legales en su contra. Tras la confesión fue despedido.

Una semana después del despido estaba planeando realizar una segunda entrevista para hablar con él acerca de lo que provocó su despido, cosa que me interesaba saber, ¿por qué decidió vender los sobres?, ¿cómo hacían los fraudes?, etcétera. Pensaba que la respuesta obvia era “el dinero”, pero pretendía entender más sobre el caso. Pero esta entrevista no se pudo realizar, ya que otro empleado y compañero de los dos notificó que había recibido llamadas de los dos exempleados<sup>122</sup>, donde le sugerían que se planeara un auto robo a mayor escala. Es decir, pensaban planear un robo en alguna ruta que llevara paquetes costosos. Además, se habló de que un cártel de la Ciudad de México estaba interesado en el robo de un cliente de esta mensajería que vende celulares de gama alta. Este reporte provocó varias juntas matutinas con todos los empleados donde se pedía reportar las llamadas que se recibieran de esta persona. Por ello, valoré la situación y

---

<sup>120</sup> Robo en pequeñas partes, pero de manera constante.

<sup>121</sup> Esta información la obtuve de una conversación con la una compañera de recursos humanos y posteriormente en una charla con el representante sindical. Ambos presentes en aquella junta.

<sup>122</sup> Los dos mencionados en los ejemplos de robo.

preferí no realizar este encuentro en el cual pudiesen suceder más robos, en donde se podría insinuar mi involucramiento con los mismos<sup>123</sup>.

Lo anterior permite visualizar que no sólo las empresas pretenden adquirir ganancias a costa de los trabajadores, también los empleados pueden realizar actos que aumenten sus ingresos de manera ilegal. Tal vez los trabajadores podrían ver estas pérdidas económicas de la empresa como una compensación salarial, la cual complementaría sus ingresos, tal vez por la necesidad de tener dinero extra. Este fenómeno acerca de las compensaciones, el hurto y el pillaje han sido estudiadas por Luis Reygadas y Manuel Adrián Hernández, al respecto comentan:

La tesis de la corrupción es insuficiente para tratar el fenómeno que nos interesa, pues, aun abarcando un número importante de prácticas –sobre todo las presentes en los grandes contextos sindicales–, deja de lado aquellas que no se realizan desde las posiciones de poder. Las explicaciones que hacen hincapié en la resistencia, al interesarse por las acciones emprendidas desde el estrato subordinado, son más útiles en este sentido, ya que brindan una mirada sugerente sobre la manera diaria de enfrentarse a un ordenamiento que no siempre es visto como totalmente legítimo. (...) Uno de estos límites tiene que ver con la función redistribuidora de los dirigentes sindicales, y está expresado en la muy difundida frase: “está bien que robe, pero que reparta”. Pareciera que para muchos trabajadores no es tan grave que un líder sindical obtenga ventajas personales como retribución a su labor, en especial si consigue beneficios para todos los demás. (...) Un segundo límite se asocia con la idea que los trabajadores tienen sobre la reciprocidad en las relaciones laborales: una gran cantidad de ellos piensa que tiene derecho a una compensación oculta cuando la empresa les paga poco o los trata mal. (...) Un tercer límite tiene que ver con el cuidado de las fronteras del grupo obrero: son criticados los líderes sindicales que se enriquecen a ojos vistas y hacen ostentación de ello.<sup>124</sup>

Si bien en esta tesis, los sindicatos o los centros de trabajo con producción de artículos no son el tema principal. En cambio, en los ejemplos de Reygadas y de Hernández de la maquiladora de Chihuahua tienen puntos de intersección con el trabajo y las resistencias de la mensajería. Es decir, en ambos ejemplos –la maquiladora y la mensajería– se habla de trabajos precarios con y la percepción de un salario insuficiente por parte de los trabajadores. Por lo que se demuestra como una constante, que empleados inconformes o con mayores necesidades económicas busquen una forma rápida de

---

<sup>123</sup> Mencionó que este despido me decepcionó personalmente, ya que consideraba a este ex empleado un amigo y buena persona. Me quedé sin conocer su parte de la historia. Además, preferí evitar el riesgo de ser ligado a algún posible evento(s) que perjudiquen a mi persona, a la empresa o a alguno de mis compañeros.

<sup>124</sup> Luis Reygadas, Manuel Adrián Hernández, “Lógica cultural de prácticas obreras al margen de las reglas. Compensaciones ocultas y pillaje en dos grupos de sindicatos mexicanos”, pp.107 y 114

compensar el bajo salario que perciben por su trabajo, esto bajo la premisa de “tener derecho a la compensación oculta” como se menciona en la cita anterior.

Así mismo, se debe mencionar que la mensajería no pierde en su totalidad lo robado por empleados, asaltos o daños por traslado de paquetes, ya que un paquete dañado, perdido o hurtado no simboliza una pérdida económica total, porque los envíos se encuentran asegurados por medio de dos acciones. Primero, se le cobra a la mayoría de los clientes –principalmente grandes, con muchos envíos de manera mensual– una cuota por asegurar sus envíos. Gran parte de los clientes de la mensajería cubren el pago del seguro, debido a que esto asegura el valor total del paquete por cualquier tipo de eventualidad. Además, la mayor parte de los paquetes se entregan sin ningún tipo de contratiempo, por lo que el dinero de los seguros es ganancia para la empresa. Segundo, la mensajería creó otra empresa con la que se administran los seguros de los clientes. A su vez, esta empresa asegura de manera automática todos los fardos que se recolectan y entregan, aunque no se pague el seguro por falla de entrega, pérdida o robo. Con esto se asegura que no se pierda dinero por malas prácticas de empleados como por ejemplo maltrato de paquetes, robos internos o externos y daños no planeados, es decir, mal embalaje o aplastamiento al interior de las camionetas causado por presión o peso de otros paquetes.

En este apartado del trabajo, se presentaron algunas de las razones por las cuales un empleado común podría realizar robos a sus centros de trabajo. Igualmente, mediante ejemplos se ejemplificó la forma en que estos hurtos son realizados en la mensajería. La información se presentó con hechos reales, donde –a mi parecer– no hay buenos y malos, simplemente se trata de negocios que realizan cualquier tipo de argucia para ganar dinero a costa de los empleados. Por otra parte, el empleado podría no ser un ejemplo todo el tiempo, ya que podría realizar actos que perjudiquen a la empresa. Por ejemplo: el mal trabajo, daño a la propiedad de la empresa o el robo entre otros.

## Conclusiones

Este trabajo tuvo como objetivo presentar una parte de la historia de una empresa de paquetería, las formas de trabajo, capacitación, y el tipo de conflictos que surgen habitualmente dentro de este tipo de centros de trabajo. También se mencionaron algunos ejemplos de resistencias laborales y cómo éstas tienen consecuencias, ya sea de carácter subjetivo. Finalmente, traté de aportar a la antropología del trabajo a la comprensión y explicación de las formas de empleo relacionadas con el término *logística*, un fenómeno de creciente importancia que ha sido poco estudiado y que es cada vez más reconocido a nivel mundial debido al crecimiento de las compras en línea, para lo cual es necesario el movimiento físico de objetos de cualquier tipo. Personalmente, esta tesis me ayudó a reconocermé como obrero, empleado y también como parte de un trabajo que exige diariamente un esfuerzo físico y mental.

Por otra parte, se hizo un análisis acerca de cómo la mensajería no produce ningún bien material, en cambio, propone y promueve un proceso productivo a escala mayor en la cual circulan bienes de un lugar a otro. Igualmente, como la capacidad humana de los trabajadores de este tipo de lugares para resistir tanto física como mentalmente a este tipo de empleos hiper vigilados, controlados y condicionados a cierto tipo de comportamiento y movimiento físico.

Además, este trabajo simbolizó un reto completo para mí, ya que representa la culminación de un reto que comenzó a mis 29 años cuando decidí regresar a estudiar. Y lo que representa trabajar y estudiar al mismo tiempo, ser una muy pequeña anomalía que se negaba a continuar trabajando mucho y ganando poco. Una realidad que he podido cambiar en mayor o menor medida. Espero que mi trabajo pueda servir –de una manera minúscula, claro está– para entender cómo algunas formas de trabajo del siglo pasado aún continúan hibridando en trabajos como este que no producen ningún tipo de bien material.

## Bibliografía

- ABAL, Medina Paula, “Una aproximación teórica al fundamento de las resistencias en la relación capital-trabajo”, *Revista Psicoperspectivas – Individuo y sociedad*, vol. 13 No. 2 Universidad Nacional de San Martín, Argentina, 2014. PP. 7-18. Fecha de consulta 30 de agosto 2021.  
[https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-69242014000300002](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-69242014000300002)
- ARBONES, Malisani Eduardo, *Logística empresarial*, Editorial Alfaomega, Primera edición, Santa Fe Bogotá, 1999.
- BERARDI, Franco, “Generación post-alfa: patologías e imaginarios en el semiocapitalismo”. Trad. de Patricia Amigot; Manuel Aguilar; Ezequiel Gatto; Diego Picotto; Emilio Sadier; Hibai Arbide Aza; Manuel Aguilar Hendrickson; María Sirera Conca. Buenos Aires: *Tinta Limón* 2007, Colección Naciones Comunes 8.  
<https://lobosuelto.com/wp-content/uploads/2020/03/Generacin-post-alfa-Franco-Berardi-Bifo.pdf>
- CARMONA, Portocarrero Lilia, ALVIS, Estrada Luis, CASTILLO, Ávila Irma, “Prevalencia del dolor del aparato locomotor en trabajadores que manipulan carga en una empresa de servicios aeroportuarios y mensajería especializada en Cartagena (Colombia)”, *Revista Salud Uninorte*, vol. 29, núm. 2, julio-diciembre, 2013, pp. 270-279  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81730430012>
- CARTER, Christopher, “Definición de servicio de mensajería”, *Cuida tu dinero*, febrero 01, 2018. Última consulta 2 de noviembre del 2019.  
<https://www.cuidatudinero.com/13098974/definicion-de-servicio-de-mensajeria>
- CASANOVA, Felix, “Historia y evolución del correo postal” *Revista Digital Historias de nuestra historia*, España, 2018. Última consulta 04 de febrero del 2020.  
<https://hdnh.es/historia-y-evolucion-del-correo-postal/>
- DEJOURS, Christophe, *El sufrimiento en el trabajo*. Buenos Aires. Topía Editoriales. (Psicoanálisis, sociedad y cultura; 34) E-Book. 2015
- DOCUMENTARIO, “Cómo lo hacen, paquetería internacional UPS”, *Discovery Max*, video de YouTube, Publicado el 7 de diciembre de 2017. Última consulta 19 de febrero 2020  
<https://www.youtube.com/watch?v=uUD14ZgOCWI>

- El Universal, diario en línea, “Abaten a presunto ladrón durante robo de camioneta de paquetería en Neza”, diario *El Universal* 23/08/2017. Última consulta 15 de julio 2021.  
<https://www.eluniversal.com.mx/metropoli/cdmx/abaten-presunto-ladron-durante-robo-de-camioneta-de-paqueteria-en-neza>
- FINSA, página en línea, “Grupo FINSA”, *finsa.net*, (2019). Última consulta 20 de octubre 2019.  
<https://www.finsa.net/experience/presence.html?locale=es>
- GAXIOLA, Mariana “Descubre la historia del correo en México y su evolución a través del tiempo”, revista en línea *MXCITY*, México 2020. Última consulta 19 de febrero de 2020  
<https://mxcity.mx/2015/11/descubre-la-historia-del-correo-en-mexico-y-su-evolucion-a-traves-del-tiempo/>
- Google Maps, buscador en satelital gratuito, *vista satelital Google*. Última consulta: 20 de octubre del 2019. <https://www.google.com/maps/@19.3691261,-99.0510587,1824m/data=!3m1!1e3> .
- HERNÁNDEZ, Sandra, artículo “Renovación, zona de pepenadores” en *diario El Universal*, 11 de agosto 2014. Última consulta: 15 de octubre del 2019.  
<https://archivo.eluniversal.com.mx/ciudad-metropoli/2014/renovacion-zona-de-pepenadores-1029489.html>
- HENRÍQUEZ, María Cristina, PONSOT, Balaguera Ernesto, “Modelo de organización del servicio de mensajería en la Universidad de los Andes” una propuesta 1, *Visión General*, Año 6 , N° 2, Julio - Diciembre 2007. Pp, 245-256  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545876005>
- JIMÉNEZ, Marimar. Sanz Sánchez de Rojas, Fernando. “Amazon ingresa en su primer trimestre 68.877 millones, un 26% más, pero gana un 29% menos” en *diario El País* en línea, Madrid, 01 de mayo 2020. Sección Economía-Cinco Días. Última consulta: 15 de Julio del 2020.  
[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/04/30/companias/1588268281\\_754440.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/04/30/companias/1588268281_754440.html)
- LINHAR, Robert, *De cadenas y hombres*, Editorial Siglo XXI, Octava edición al español, 1989.
- LÓPEZ, Giraldo José Antonio, BELTRÁN, Ríos Jaime Alberto, “Incidencia del estilo de liderazgo en la violencia laboral en pymes de la Comuna Once de Medellín, Colombia”, *Revista Venezolana de Gerencia*, Año 25 No. 91, Julio-Septiembre, Universidad del Zulia, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de Estudios de Empresa, 2020. Pp, 1205-1220.



- MEDINA, Alejandro. “Ingresos de Mercado Libre crecen 81% en México por Covid-19 (y es solo el principio)”. Revista en línea, *El País*, México. mayo 6, 2020 11:55 am. Última consulta: 15 de Julio del 2020.

[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/04/30/companias/1588268281\\_754440.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/04/30/companias/1588268281_754440.html)

- MONTES, Cató Juan, “Subordinación y dominación en los espacios de trabajo. Estudio sobre la disciplina y sus formas de expresión”. Centro de Estudios e Investigaciones Laborales (CONICET). Argentina *Athenea Digital* - num. 8: 50-71 (otoño 2005)

<https://www.redalyc.org/pdf/537/53700803.pdf>

- OCHOA, Jiménez Sergio, RAMÍREZ, Segura Juan Carlos, GARCÍA, José Ramón, “Dominación y violencia laboral: un enfoque crítico del proceso de trabajo”. Revista *Ciencia y Sociedad*, Volumen XXXVI, Número 3. México Julio-septiembre 2011 Pp. 423-440

<https://www.redalyc.org/pdf/870/87022526002.pdf>

- PROFECO, Procuraduría Federal del Consumidor, “Mensajería y paquetería. Cuestión de tiempo, dinero y esfuerzo”, *PROFECO* 2020. Última consulta: 18 de febrero de 2020

<https://www.gob.mx/profeco/documentos/mensajeria-y-paqueteria-cuestion-de-tiempo-dinero-y-esfuerzo?state=published>

- PADILLA, Montoya Carmen, COSTEU Silvia, “Canciones de trabajo” Universidad Autónoma de Madrid. Facultad de Filosofía y Letras. Museo de Artes y Tradiciones Populares. Revista *Narria: Estudios de artes y costumbres populares* No. 20, Pp. 23-28, 1980. Última consulta: 20 de agosto 2020

[https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/8088/44198\\_6.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/8088/44198_6.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- PEÑA, San Martín Florencia, SÁNCHEZ, Díaz Sergio G., “El mobbing, su contenido y significado”. V Congreso Nacional AMET, *Trabajo Y reestructuración: Los retos del nuevo siglo*. Ponencia UAM Iztapalapa. México. 2006.

<https://sotraem.izt.uam.mx/wp-content/uploads/2021/10/Florencia-Penasm19.pdf>

- PÉREZ, Martín Yolanda, PÉREZ, Muñoz Milagros, GARCÍA, Ares David, RODRÍGUEZ, Costa Isabel, “El cuerpo duele, y el dolor social... ¿duele también?”, revista en línea *Aten Primaria*. 2020 Apr; 52(4): 267–272. Última consulta: 10 de septiembre 2021

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7118561/>

- Página de UPS, sección “Historia 1907-1929”, *UPS México* 2020. Última consulta: 18 de febrero de 2020.  
<https://www.ups.com/mx/es/about/history/1907-1929.page>
- RADETICH Finilich, Natalia, *Trabajo y sujeción: el dispositivo del poder en las fábricas de lenguaje*, Tesis de Doctorado en Antropología, Universidad Autónoma de México, 2015, pp.81-201.
- Real Academia Española, Diccionario de la lengua española, Edición del tricentenario, Actualización 2019. Consulta en línea. Última consulta:29 de noviembre del 2019.  
<https://dle.rae.es/embalaje?m=form>
- REIGADAS, Luis, HERNÁNDEZ, Manuel Adrián,” Lógica cultural de prácticas obreras al margen de las reglas. Compensaciones ocultas y pillaje en dos grupos de sindicalistas mexicanos\*”, *Revista Alteridades*, vol. 13, núm. 25, enero-junio 2003, pp. 103-120. Última consulta 20 de septiembre 2023.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=74702510>
- \_\_\_\_\_, Diccionario de la lengua española. Edición del tricentenario, Actualización 2019. Consulta en línea. Última consulta: 29 de noviembre del 2019.  
<http://lema.rae.es/dpd/?key=mensajeria>
- ROBINS, Sthepen P., JUDGE, Timothy A., *Comportamiento Organizacional*, Editorial Pearson Educación, Décimo tercera edición, Traducción, Javier Enríquez Brito, México, 2009. Última consulta: 2 de diciembre del 2021.  
[https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBI NS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBI%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)
- ROGOVSKY, Cintia, “Esa extraña cosa llamada tiempo”, *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*. Ensayos, ISSN-e 1668-0227, No. 92 (Arte y Comunicación: Arte, Historia y Memoria), 2020, págs. 221-232. Última consulta:10 de enero del 2021  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7303510>
- ROZEMBERG, Dino, “La batalla de las mensajeras por el control del mercado mexicano” *Revista en línea Expansión* 24 de noviembre de 2016. México. Última consulta: 21 de febrero de 2020.  
<https://expansion.mx/empresas/2016/11/24/la-batalla-de-las-mensajeras-por-el-control-del-mercado-mexicano>

- SCOTT, James, *Los dominados y el arte de la resistencia, discursos ocultos*, Cap, 1 y 2, Ediciones Era, primera reimpresión, Colección problemas de México, 2004.
- WACQUANT, Loïc, “Las dos caras de un gueto. La construcción de un concepto sociológico”, Revista *Renglones* 2004-2 México. Publicaciones ITESO 2004  
[https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/320/56\\_11\\_dos\\_caras.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/320/56_11_dos_caras.pdf?sequence=2&isAllowed=y)